

**Работа
над рисками и ошибками
возникающими при
внедрении показателей
КРІ
в компании**

Кольцова Людмила Николаевна

Система КРІ предоставляет возможности:

Компании

- объединить корпоративные, групповые и индивидуальные цели
- повысить эффективность работы
- повысить уровень мотивации сотрудников
- развивать кадровый потенциал



Сотрудникам

- понять ожидания компании от их работы
- понять свою роль в реализации стратегии компании
- понять критерии для оценки эффективности деятельности
- получать регулярную обратную связь от руководителя
- понимать, как они могут влиять на собственный доход





Чаще всего работы по определению КРІ показателей для сотрудников начинаются с диагностики ГОТОВНОСТИ компании к разработке и внедрению их.

Инструмент для связи системы мотивации с целями и результатом работы сотрудника

Это способ довести цели компании до каждого сотрудника

Для оценки результативности работы не только каждого сотрудника, но и менеджмента

Это показатели, которые отображают, насколько эффективно компания движется к выполнению своих целей и задач.

Почему Вы решили, что для сотрудников нужны КРІ ?

Считается, что это хороший инструмент мотивации персонала

Все внедряют, а чем мы хуже

У нас в плане работ есть задача внедрить КРІ показатели

Сможем сделать работу всех подразделений предприятия слаженной

Система контроля над участием каждого сотрудника в общем вкладе

Для нас это система оценки позволяющая ранжировать персонал



Часто встречающаяся ошибка при проведении работы по определению КРІ для сотрудников заключается в выборе самих показателей и их сбалансированности друг относительно друга.

Главное условие выбора КРІ показателей – соответствие корпоративной стратегии.

Руководитель компании не может сформулировать стратегические цели, выраженные через корпоративные показатели, которые он будет планировать, отслеживать и контролировать.

В компании нет формализованной системы планирования, а так же отсутствует порядок регулярного контроля за достигнутыми результатами

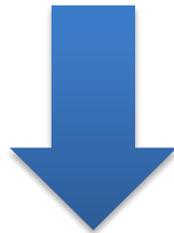
Руководитель компании уклоняется от работы по определению КРІ и делегирует ее лицу не определяющему стратегию развития компании

Руководитель компании не может произвести декомпозицию целей и соответственно не доводит показатели до структурных подразделений

Зоны ответственности каждого подразделения и сотрудника не до определены (размыты)

ТАК КАК ЖЕ ПОДГОТОВИТЬ ОРГАНИЗАЦИЮ К ВНЕДРЕНИЮ КРІ?

- Необходимо определить, насколько стратегия отвечает современной динамике бизнеса,
- Знакомы ли с ней сотрудники,
- Насколько она учитывает их видение стратегического развития компании.



Анкетирование



Деловые игры



Мозговой штурм
с участием
ключевых
сотрудников
компании.



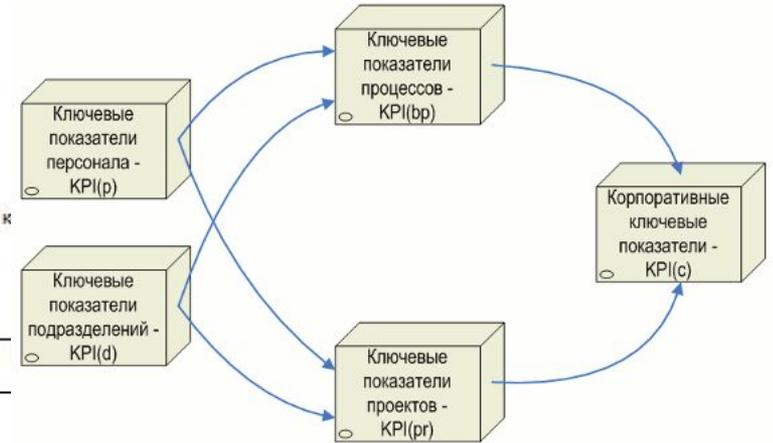
Третья ошибка при проведении работы по определению KPI показателей для сотрудников связана с использованием показателей, созданных для других компаний.

Результаты выполнения ключевых показателей эффективности

Должность: **Коммерческий директор** Иванов В.А. Период оценки: 1 к

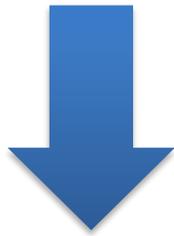
Итоговая оценка: **68**

	Показатель	Целевое значение	Фактическое значение	Вес показателя	
1	Уровень обеспечения потребности подразделений - заказчиков в МТР	85%	80%	20%	90
2	Оборачиваемость запасов (дни)	26	30		
3	Качество МТР, обеспечиваемое подразделениям-заказчикам	85%	100%		
4	Оптимизация стоимости закупок (тыс. руб.)	-27 000,0	-13 000,0		
5	Исполнение плана поступления основных видов сырья и материалов	100%	100%		



ТАК КАК ЖЕ ПОДГОТОВИТЬ ОРГАНИЗАЦИЮ К ВНЕДРЕНИЮ КРІ?

- Выделение ключевых показателей деятельности компании, подразделений, сотрудников.
- Проверка каждого показателя с точки зрения: соответствия целям компании, закрепленных зон ответственности, требований к компетенциям сотрудников, возможности учета и возможности достижения.
- Ознакомление с проектом КРІ самих сотрудников, сбор и анализ их оценочных суждений.



Анкетирование



Ролевые игры



Построение
модели
«как будет?»



Четвертая ошибка при проведении работы по определению KPI для сотрудников характеризуется как непрофессионализм лиц отвечающих за выбор показателей, так и проблемами с вовлечением и ответственностью первых лиц.

БИБЛИОТЕКА ПОКАЗАТЕЛЕЙ

О САЙТЕ ПОКАЗАТЕЛИ (KPI) СТАТЬИ ЭКСПЕРТЫ КАЛЕНДАРЬ МАГАЗИН ФОРУМ

На главную > Миссия сайта

Миссия сайта

Миссия портала - предоставить открытую и независимую библиотеку ключевых показателей эффективности (KPI), которая формируется силами [Сообщества](#) специалистов, работающих в различных отраслях и выполняющих разные функции.

Данный ресурс является узкоспециализированной **социальной сетью для специалистов**, занимающихся разработкой и внедрением:

- систем управления эффективностью
- систем управления качеством
- систем оценки деятельности организации и персонала

Мои сообщения

Мои закладки

Информационные партнеры:

Moscow Business School Summit

Вебинары от B2B Basis

Новости портала KPI.LIB.RU

ваш e-mail

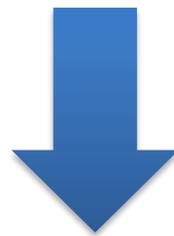
KPI - прежде всего инструмент менеджмента, который призван повысить эффективность управления. Это делает обязательным участие первого лица компании в процессе разработки, поскольку именно для него в первую очередь этот инструмент разрабатывается. Но зачастую ответственность за создание системы передается одному из руководителей департаментов (подразделений). В результате разработанная система в лучшем случае используется как элемент учетной системы, поскольку менеджеры не воспринимают ее как «свой» инструмент

ТАК КАК ЖЕ ПОДГОТОВИТЬ ОРГАНИЗАЦИЮ К ВНЕДРЕНИЮ КРІ?

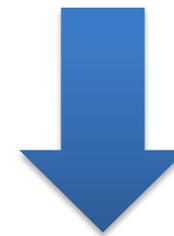
- **Предусмотреть участие руководящей команды, особенно первого руководителя в разработке показателей. Если это осуществить не возможно, то для обеспечения поддержки на этапе разработки показателей целесообразно использовать различные методы для ознакомления руководства с результатами.**
- **Проверка детализации — закрепленных зон ответственности и требований к компетенциям сотрудников,**
- **Ознакомление с референтными моделями по КРІ (образцы некоторых решений).**



Аналитические
обзоры



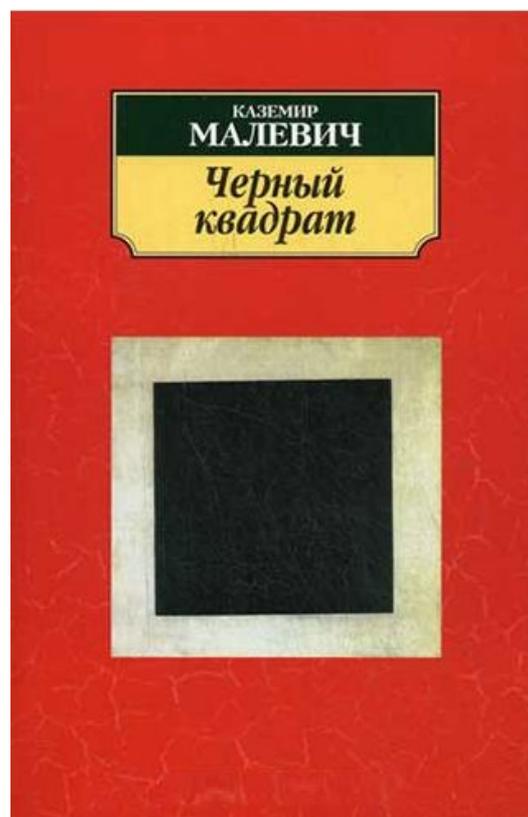
Участие в
семинарах,
совещаниях



Встречи с
консультантами



Пятая ошибка при проведении работы по определению КРІ показателей для сотрудников связана с короткими сроками разработки их.





Шестая ошибка при проведении работы по определению KPI показателей для сотрудников связана с отсутствием взаимосвязи с существующими подсистемами управления (например, бюджетирование, система мотивирования).





Седьмая ошибка при проведении работы по определению KPI показателей для сотрудников связана с системой подведения итогов и не работающим механизмом обратной связи ("feed back")

Процент достижения KPI и его динамика

Изменения в работнике вызванные работой по достижению KPI

Изменения в процессе оцениваемого KPI

Готовность поддерживать правдивую, прямую и своевременную обратную связь с сотрудниками способствует повышению производительности труда

Обратная связь от коллег (официально или неофициально)

Внешние стандарты производительности (бенчмаркинг)

Результаты исследований, фокус-группы, интервью



Восьмая ошибка при проведении работы по определению KPI для сотрудников связана с частой сменой «правил игры» или с тем что вводится огромное количество показателей, которые работник не может учитывать.

ТАБЛИЦА 3. КОЭФФИЦИЕНТ КОМПЛЕКСНОГО КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА

Измеряемый показатель	Заявлено на склад к отгрузке	Фактически выполнено складом	Расхождение	KPI, %
Количество м ³	K1	K2	K1 - K2	$100 - \frac{(K1 - K2)}{K1} \times 100$
Количество строк в заказах	L1	L2	L1 - L2	$100 - \frac{(L1 - L2)}{L1} \times 100$
Количество единиц продукции в заказах	Q1	Q2	Q1 - Q2	$100 - \frac{(Q1 - Q2)}{Q1} \times 100$
Сумма/стоимость заказа в денежных единицах	S1	S2	S1 - S2	$100 - \frac{(S1 - S2)}{S1} \times 100$
Комплексный KPI (%) = 100% при плановых суточных и сезонных отгрузках при наличии ресурсов и технологий				
$\left(\frac{(K1 - K2) \times 100}{K1} + \frac{(L1 - L2) \times 100}{L1} + \frac{(Q1 - Q2) \times 100}{Q1} + \frac{(S1 - S2) \times 100}{S1} \right) / 4$				

ТАБЛИЦА 4. КОЭФФИЦИЕНТ СЕРВИСА ПО ПРИЕМУ ТОВАРА

Измеряемый показатель (за период)	Заявлено на склад к приемке	Фактически выполнено складом	Расхождение	KPI (%)
Количество м ³	K1	K2	K1 - K2	$100 - \frac{(K1 - K2)}{K1} \times 100$
Количество поставок	L1	L2	L1 - L2	$100 - \frac{(L1 - L2)}{L1} \times 100$
Количество артикулов	A1	A2	A1 - A2	$100 - \frac{(A1 - A2)}{A1} \times 100$
Количество единиц продукции в поставках	Q1	Q2	Q1 - Q2	$100 - \frac{(Q1 - Q2)}{Q1} \times 100$
Сумма/стоимость поставок в денежных единицах	S1	S2	S1 - S2	$100 - \frac{(S1 - S2)}{S1} \times 100$
Комплексный KPI (%) = 100% при плановых суточных и сезонных поставках при наличии ресурсов и технологий				
$\left(\frac{(K1 - K2) \times 100}{K1} + \frac{(L1 - L2) \times 100}{L1} + \frac{(A1 - A2) \times 100}{A1} + \frac{(Q1 - Q2) \times 100}{Q1} + \frac{(S1 - S2) \times 100}{S1} \right) / 5$				

Менеджер по УТПЗ Компании (Бакумов Д. А.)

Ключевые показатели результативности – KPI и счетная карта BSC компании

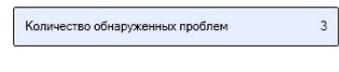
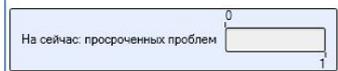
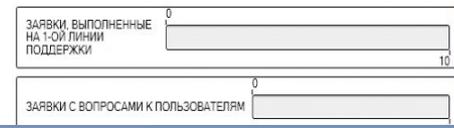
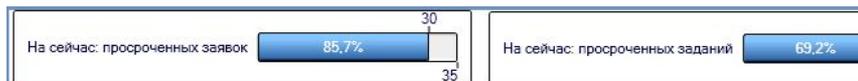
тип	Показатель	Вес, %
▶	In-Stock1, %	20
▶	Стоимость собственного товарного запаса, руб.	20
▶	Оценка руководителя, балл	10
▶	SMART, %	10
▶	Уровень неликвидов, %	10
▶	ТО Компании, рубли	5
▶	Невозмещенные потери Компании, рубли	5
▶	УС Компании, % от кол-ва заказов	5
▶	Валовый доход, рубли	5
▶	ОЗ ЦЗ УТЗ (БДДС), руб.	5
▶	ОЗ ЦЗ УТЗ (БДР), руб.	5
▶	Самосоценка, балл	0
▶	Оклад, % от целевого уровня	0
	GOAL/R (коэффициент результативности)	100

Стратегические цели	Показатели - KPI	Значения	Инициативы
F 1. Оправдание ожиданий акционеров	F 1.1. % оправданных ожиданий	100% к 2007 г.	
F 2. Повышение эффективности деятельности	F2 .1. Общая прибыль, \$./год	3 000 000 \$/в год к 2007 г.	Проект разработки системы бюджетирования и управленческого учета
	F2 . 2 . Рентабельность оборота,	45% к 2007 г.	
C 1. Привлечение целевых клиентов	C 1.1. Количество постоянных корпоративных клиентов	5 000 к 2007 г.	Программа проведения маркетинговых исследований, разработка и реализация комплекса маркетинговых мероприятий
C2 . Удовлетворение целевых клиентов	C2.1. Индекс удовлетворенности клиентов	99,7% к 2007 г.	
I 1. Повышение качества услуг	I 1.1. Доля повторных контрактов, %	90% к 2007 г.	Программа повышения качества
I 2. Повышение эффективности управления проектами	I2 .1. Доля проектов выполненных в сроки и в рамках бюджета	85% к 2007 г.	Программа освоения технологий управления проектами
	I2 . 2 . Доля проектов выполненных использованием ПО MS Project	100% к 2007 г.	
I 3. Внедрение процесса поиска и подготовки персонала	I3 .1. Индекс выполнения проекта	100% к 2006 г.	Программа развития персонала в области
L 1.1. Повышение квалификации персонала	L 1.1. % соответствующих квалификационным требованиям проектов	80% к 2007 г.	Программа программного обеспечения MS Project
L2 . Повышение удовлетворенности персонала	L2.1. Индекс удовлетворенности персонала, %	95% к 2007 г.	



Девятая ошибка при проведении работы по определению KPI показателей для сотрудников связана с тем что в процессе работы с этими показателями становится важен процесс, а не результат.

Метрики KPI





Десятая часто встречающаяся ошибка при проведении работы по определению KPI показателей для сотрудников характеризуется отсутствием системы контроля за показателями, а так же работами по продвижению, внедрению, поддержке, изменению их.

ОШИБКА 7

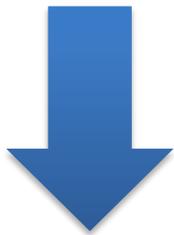
ОШИБКА 8



ОШИБКА 9

ТАК КАК ЖЕ ПОДГОТОВИТЬ ОРГАНИЗАЦИЮ К ВНЕДРЕНИЮ КРІ?

- **Создание/модернизация систем:**
 - **контроля, учета, мониторинга показателей;**
 - **механизма обратной связи;**
 - **бюджетирования;**
 - **мотивации;**
 - **внедрения и дальнейшей модернизации КРІ;**
- **Обучение сотрудников, возможности учета и правил достижения КРІ.**
- **Мониторинг внедрения проекта КРІ.**
- **Планирование, сбор и анализ КРІ.**



БП и ЛНА



Обучение в том
числе и тренинги



Поиск и оценка
альтернатив



В ИТОГЕ

Каждое подразделение вне зависимости от своей принадлежности к основной, обеспечивающей или управленческой деятельности и выполняемых им функций имеет полный набор показателей.

KPI – подразделения четыре группы показателей финансовые, клиентские, процессные и ресурсные.

KPI –сотрудника декомпозиция KPI – подразделения .

НА ЭТОМ РАБОТА ЗАКАНЧИВАЕТСЯ?

НЕТ ОНА ТОЛЬКО НАЧИНАЕТСЯ.....

1. Ориентированность на результат (что нам дает KPI?)
2. Сбор и анализ информации (где мы находимся?)
3. Комплексный подход при анализе проблемы (зачем нам такие показатели KPI?)
4. Расстановка правильных приоритетов (туда ли ведут KPI?)
5. Решение проблем (какие проблемы вызывает KPI?)
6. Инновационность (на сколько KPI влияет на развитие компании/подразделения/сотрудника?)
7. Поиск и оценка альтернатив (насколько у нас лучше или хуже, чем у других?)
8. Планирование (как достигаем результат?)
9. Принятие решений (количество инцидентов по одной и той же проблеме?)
10. Гибкость, адаптивность (кто и как принимает решение по изменению KPI?)



Спасибо за внимание

Презентацию провела :
Кольцова Людмила
Николаевна

E-mail:

koltsova@ grebennikov.ru
l.koltsova@dikol-group.tu