



**KPI - Key Performance Indicator
(Ключевой показатель
эффективности)**

Определение КРІ (КПЭ)

- Ключевыми показателями эффективности принято называть ограниченный набор основных параметров, которые используются руководством для отслеживания и диагностики результатов деятельности компании и последующего принятия на их основе управленческих решений. Ключевые показатели эффективности должны отражать всю наиболее важную информацию для управления бизнесом.
- КПЭ в численном выражении показывают, насколько результативна компания в самых важных для ее бизнеса направлениях.



Четыре основных принципа разработки KPI





Элементы управления эффективностью

Основные направления

Этика результативности

- Последовательное использование рычагов контроля и мотивации
- Постановка задач
- Структура ответственности
- Кадры
- Финансовый контроль и планирование
- Операционный контроль и планирование
- Стимулы
- Возможности развития и роста
- Ценности организации
- Четко определенная стратегия. Ожидания от организации и приоритеты
- Четкое и логичное определение ответственности подразделений при максимальной прозрачности системы
- Наделение достаточными полномочиями для решения поставленных задач

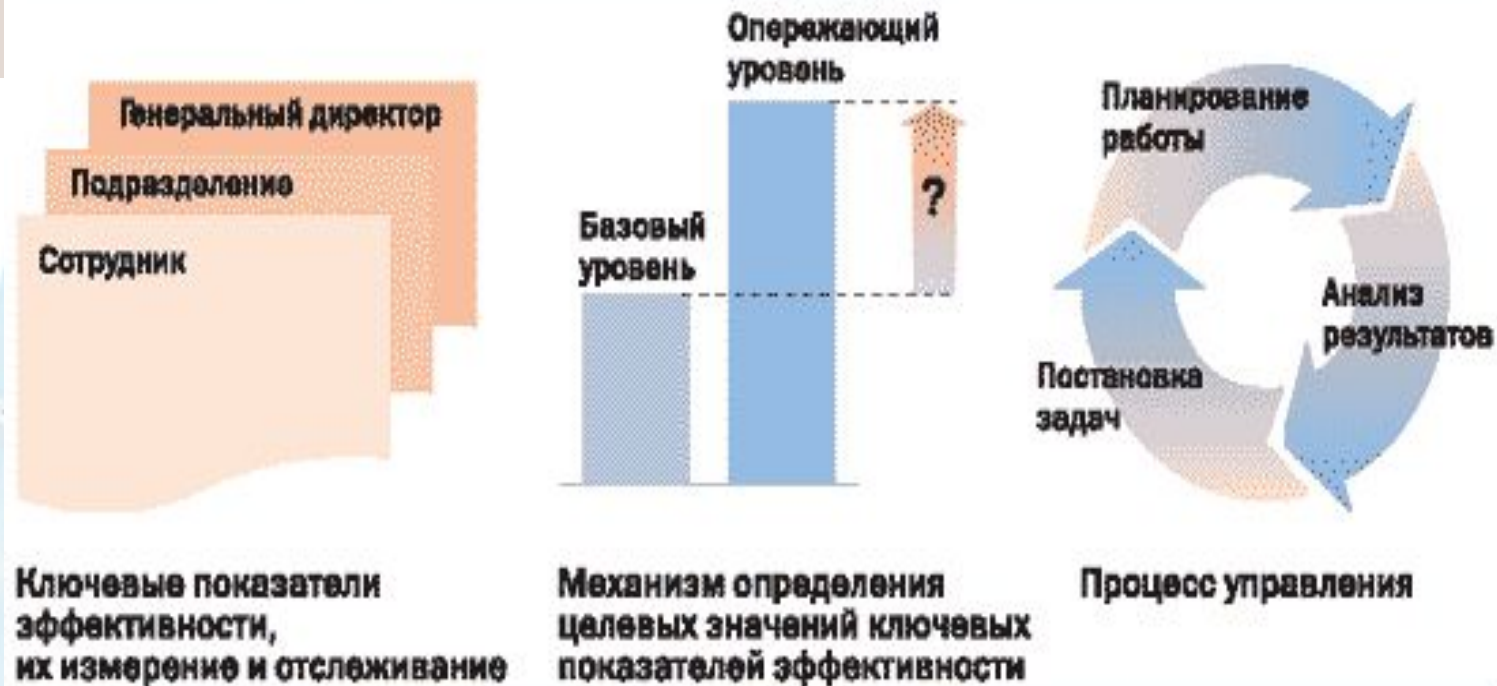
Управление результатами бизнеса

- Измерение и оценка результатов
- Постановка задач
- Процесс управления
- Показатели эффективности и факторы, их определяющие
- Регулярная стандартизированная и прозрачная отчетность
- Постановка целей от возможного, а не от достигнутого
- Сравнительный анализ
- Подробные планы работы
- Периодический анализ результатов
- Исследование причин расхождений
- Корректировка и принятие мер

Управление эффективностью персонала

- Параметры и критерии оценки
- Процесс оценки персонала
- Последствия
- Постановка целей и задач
- Система оценки результатов
- Периодическая оценка
- Постоянные взаимодействия, поддержка и развитие навыков
- Компенсация и материальные стимулы
- Развитие карьеры
- Планы действий по исправлению сложных ситуаций

Элементы системы управления эффективностью бизнеса



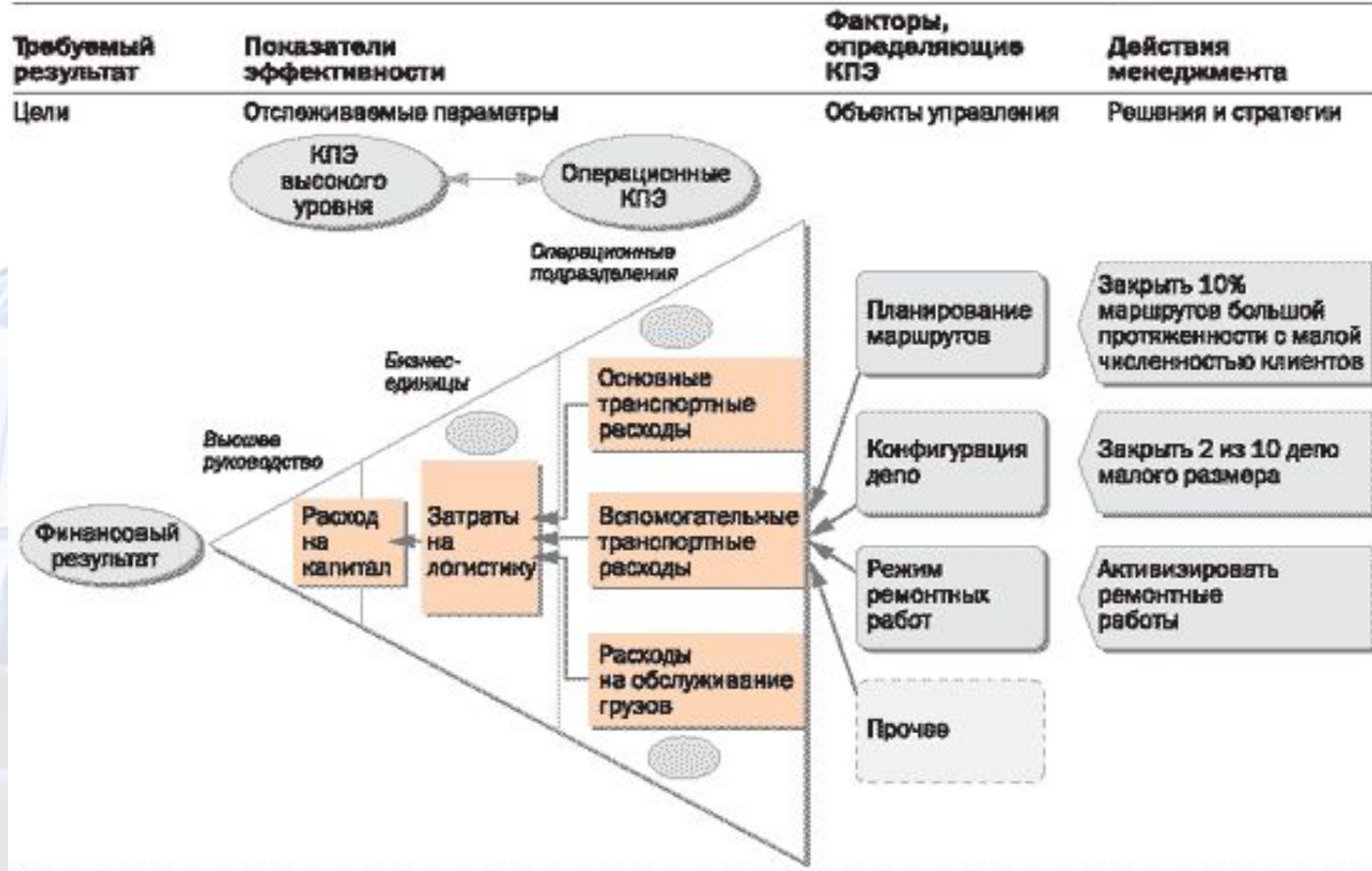
Подобная система управления результатами бизнеса состоит из трех элементов :

1. Набор показателей или ключевые показатели эффективности (КПЭ) и обеспечивающие их измерение и отслеживание процессы и информация.
2. Механизм определения целевых значений КПЭ.
3. Процесс управления — итеративный процесс постановки задач, планирования работы и оценки результатов.

Набор взаимоувязанных показателей эффективности

Пример транспортной компании

Взаимоувязанные КПЭ
 Другие КПЭ



Механизм определения целевых значений ключевых показателей эффективности

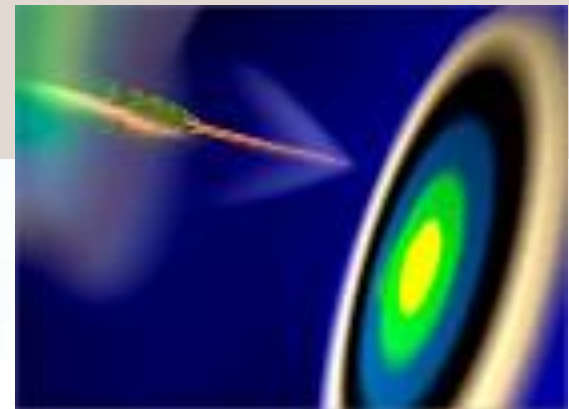
Планирование от возможного, а не от достигнутого.

Использование и учет наибольшего количества возможных фактов, в том числе ожидания аналитиков финансовых рынков, внутри– и межотраслевые сравнения, анализ успешного опыта внутри компании и т.д.

Увязка поставленных целей и задач с конкурентной ситуацией на рынке.

Соответствие целей и задач, проводимых в организации «сверху вниз» реальным возможностям совершенствования деятельности «снизу вверх».

Наличие механизмов, позволяющих «повышать планку» по мере достижения подразделением запланированных результатов.



Постановка целей

Базовые цели

Мы наказываем сотрудников, которые не выполняют базовых заданий.

**Минимизация
(обязательно)**

Опережающие цели

Мы вознаграждаем тех, кто достигает опережающих целей.

**Цель
(желательно)**

Исключительные результаты

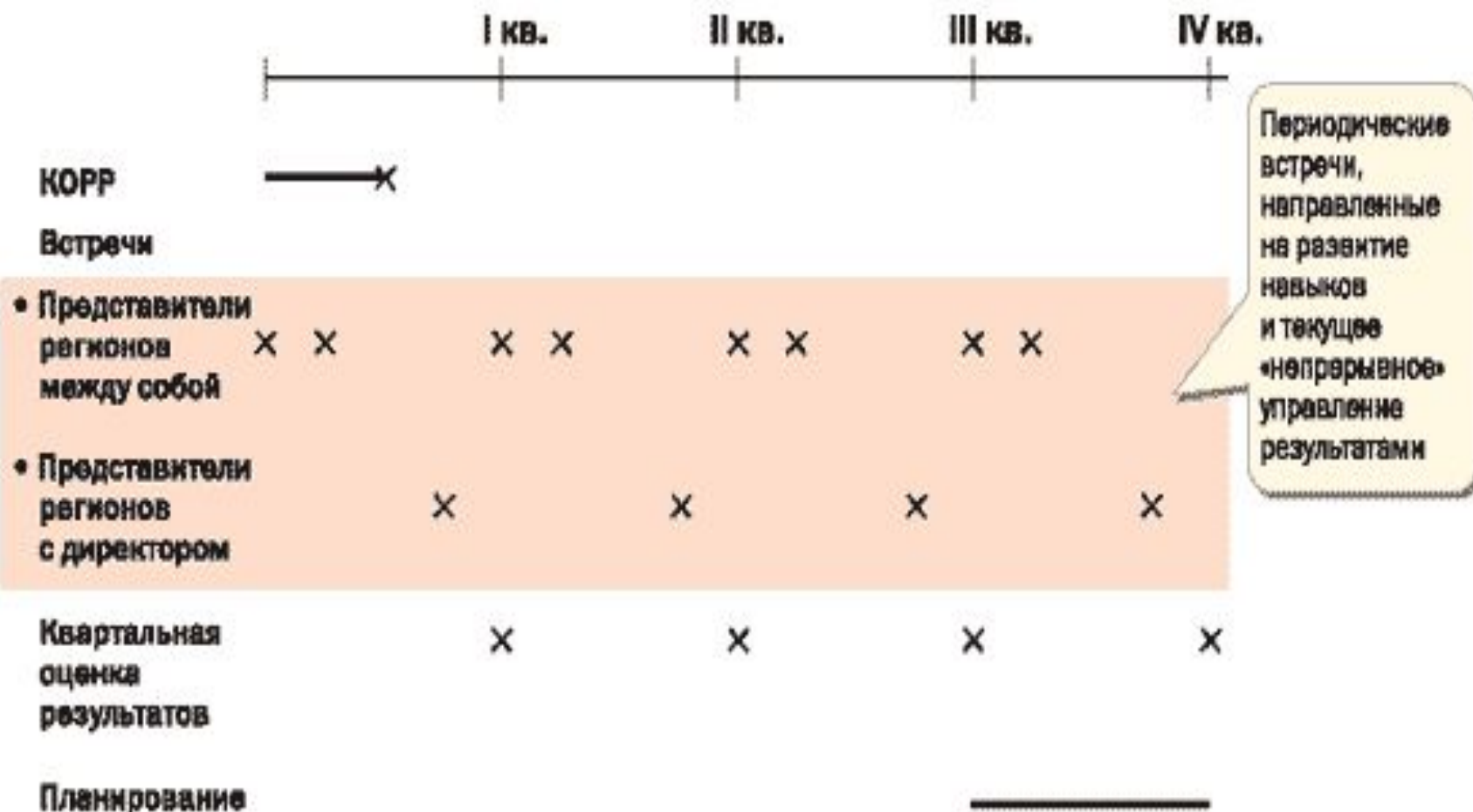
Мы ставим невыполнимые задачи и целенаправленно выполняем их.

**Устремления
(превосходно)**

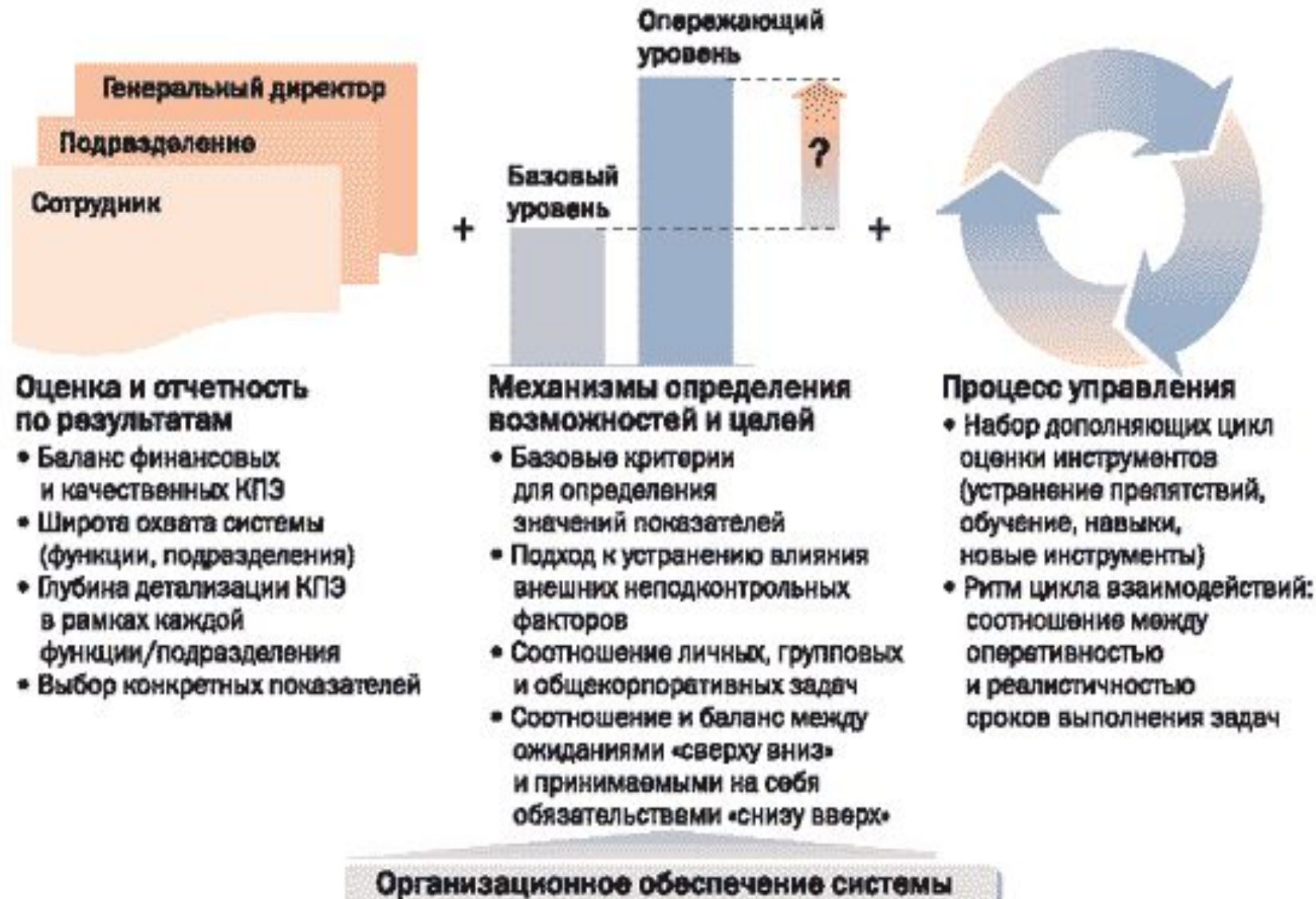
Ключевые факторы успеха процесса управления

- Последовательный (обычно ежеквартальный) цикл взаимодействий между и внутри различных уровней компании, включающий оценку деятельности, постановку задач, планирование дальнейшей.
- Формализация поставленных задач и целевых значений КПЭ. Часто используемым, но далеко не единственным механизмом для этого являются контракты с оговоренными результатами работы (КОРР). Их преимущество в том, что они формализуют принятие сотрудником на себя четко определенных в терминах КПЭ обязательств и увязывают уровень его компенсации с их достижением.
- Большое внимание, уделяемое повышению навыков сотрудников в рамках цикла оценки и планирования, т.е. их обучению и активной поддержке в достижении поставленных задач.
- Формализованный анализ причин отклонения фактических значений КПЭ от целевых и анализ работы, проведенной сотрудниками и подразделениями для достижения поставленных задач.
- Интеграция оценки результатов деятельности и постановки задач со всеми остальными процессами в компании (стратегическое планирование, бюджетирование и т.д.) с тем, чтобы этот процесс стал неотъемлемой частью ежедневной деятельности компании. Важным условием для этого является единообразное применение процесса по всей компании, обеспечиваемое формализацией в подробных регламентах.

Управление эффективностью — взаимодействия в течение года



Решения при внедрении системы управления



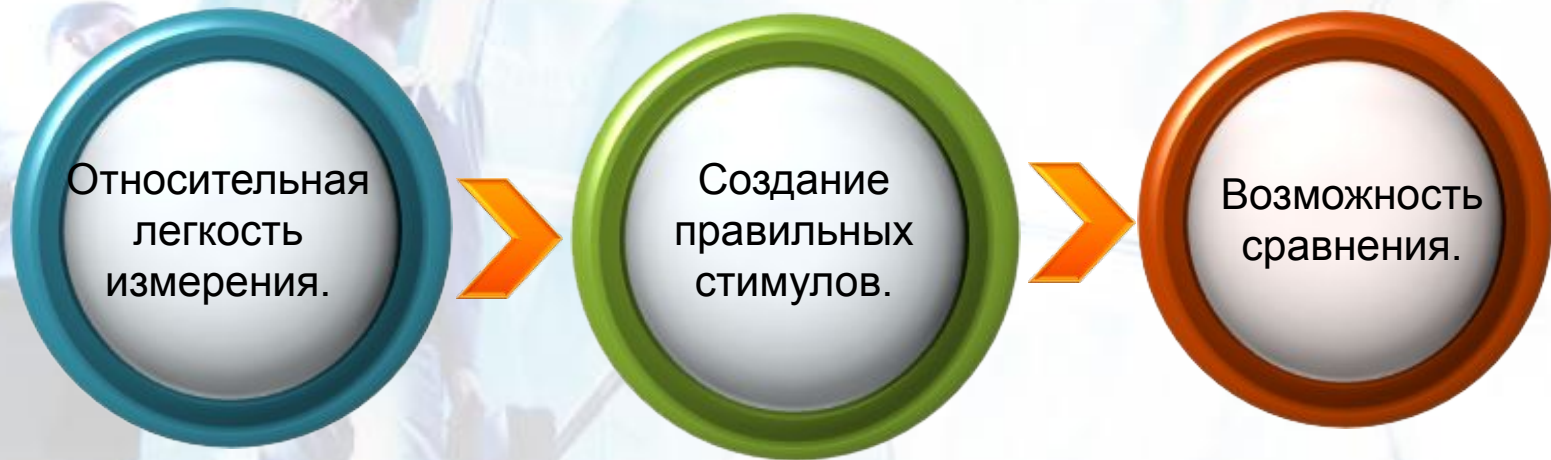
Определение КПЭ на основе факторов успеха стратегии

Пример компании — оператора АЗС

Компания обеспечивает потребности автомобилистов в бензине и сопутствующих товарах легче, быстрее и удобнее в ее ценовой нише



Как выбрать ограниченное число КПЭ?



Залогом успеха является выполнение нескольких ключевых рекомендаций

- пригласите внешнего координатора проекта;
- начните с обучения команды высших руководителей и добейтесь ее поддержки идеи внедрения KPI;
- сосредоточьте внимание на ключевых факторах успеха;
- следуйте правилу «10/80/10»;
- создайте небольшую проектную группу по внедрению KPI;
- «просто сделай это!»;
- в течение первых 12 месяцев пользуйтесь уже имеющимися системами;
- вносите все производственные показатели в базу данных и сделайте их доступными для каждой команды;
- помните, что формы отчетности по KPI — это скорее искусство, чем наука;
- не упускайте из виду: при необходимости можно дать проекту другое название.

Пример неграмотного КПЭ:

- **Название КПЭ:** увеличить продажи.
- **Подробное определение КПЭ:** ежемесячное изменение объема продаж.
- **Система измерения КПЭ:** общие продажи регионального подразделения за месяц.
- **Цель постановки КПЭ:** ежемесячное увеличение продаж.



Пример грамотного КПЭ:

- **Название КПЭ:** Текучка кадров
- **Подробное определение КПЭ:** Текучка кадров равняется числу уволившихся по любым причинам сотрудников плюс число уволенных сотрудников в течение года, поделенное на общее число сотрудников на начало года. Сотрудники, попавшие под сокращение, не включаются в расчеты.
- **Система измерения КПЭ:** Отдел кадров имеет записи о дате приема на работу и увольнения каждого сотрудника. Сотрудники Отдела Кадров ежемесячно должны вносить данные из личных карточек сотрудников в соответствующую базу данных, сохраняемую на сервере компании.
- **Цель:** Снижение текучки кадров на 5% в год.

L/O/G/O



**Спасибо за
внимание!**