

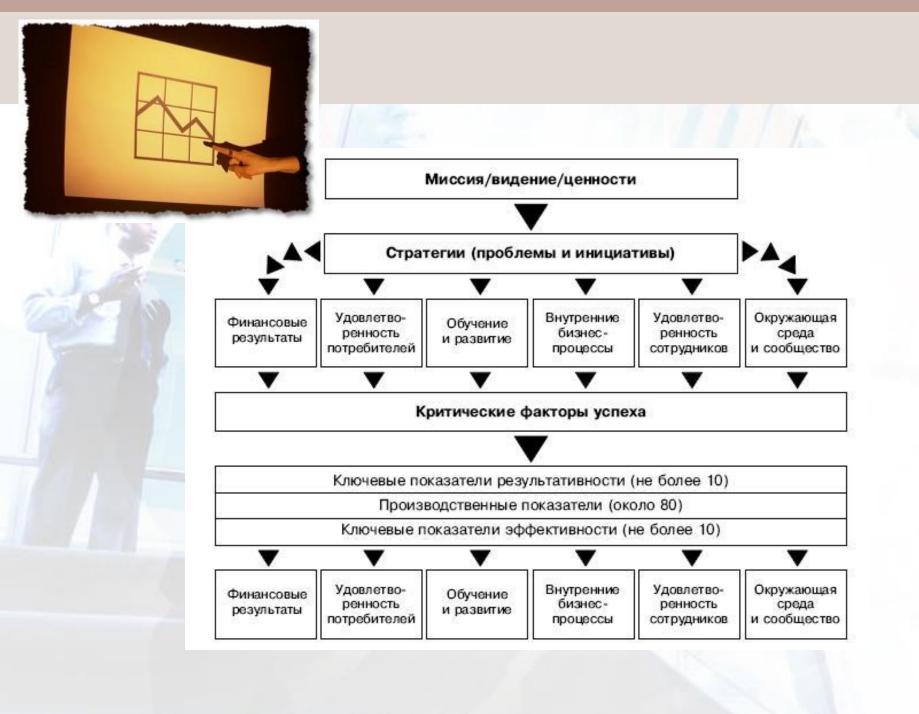
KPI - Key Performance Indicator (Ключевой показатель эффективности)

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 КРІ





Элементы управления эффективностью

Основные направления

Этика результативности

- Последовательное использование рычагов контроля и мотивации
- Кадры
- Финансовый контроль и планирование
- Операционный контроль и планирование
- Стимулы
- Возможности развития и роста
- Ценности организации

• Постановка задач

- Четко определенная стратегия.
 Ожидания от организации и приоритеты
- Структура ответственности
- Четкое и логичное определение ответственности подразделений при максимальной прозрачности системы
- Наделение достаточными полномочиями для решения поставленных задач

Управление результатами бизнеса

- Измерение и оценка результатов
- Показатели эффективности и факторы, их определяющие
- Регулярная стандартизированная и прозрачная отчетность

• Постановка задач

- Постановка целей от возможного, а не от достигнутого
- Сравнительный анализ
- Подробные планы работы
- Процесс управления
- Периодический анализ результатов.
- Исследование причин расхождений
- Корректировке и принятие мер

Управление эффективностью персонала

- Параметры и критерии оценки
- Постановка целей и задач
- Система оценки результатов
- Процесс оценки персонала
- Периодическая оценка
- Постоянные взаимодействия, поддержка и развитие навыков

• Последствия

- Компенсация и материальные стимулы
- Развитие карьеры
- Планы действий по исправлению сложных ситуаций

Элементы системы управления эффективностью бизнеса Опережающий **УРОВОНЬ** Планирование Генеральный директор работы Подразделение Базовый Сотрудник **УРОВЕНЬ** Постановка задач Ключевые показатели Механизм определения Процесс управления целевых значений ключевых **эффективности**, показателей эффективности их измерение и отслеживание

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 Факторы, Требуемый Показатели определяющие Действия результат эффективности кпэ менеджмента Цели Отслеживаемые параметры Объекты управления Решения и стратегии кпэ Опервционные высокого кпа **VDOBHЯ** Операционные подразделения Закрыть 10% Планирование маршрутов большой маршрутов протяженности с малой Бизмесчисленностью клиентов Основные единицы транспортные ресходы Высшве Конфигурация Закрыть 2 из 10 дело руководство aeno малого размера Раскод Вспомогательные Затраты Финансовый транспортные HB результат Режим Активизироветь капипал **AOTHOTHRY** ресходы ремонтных ремонтные работ работы Расколы на обслуживание грузов Прочее

Механизм определения целевых значений ключевых показателей эффективности

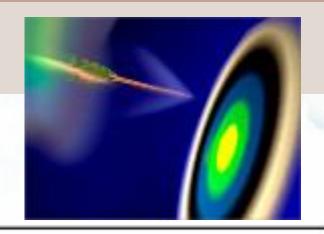
Планирование от возможного, а не от достигнутого.

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

Опережающие цели

Мы вознаграждаем тех, кто достигает опережающих целей.

> Цель (желательно)

Исключительные результаты

Мы ставим невыполнимые задачи и целенаправленно выполняем их.

> Устремления (превосходно)

Базовые цели

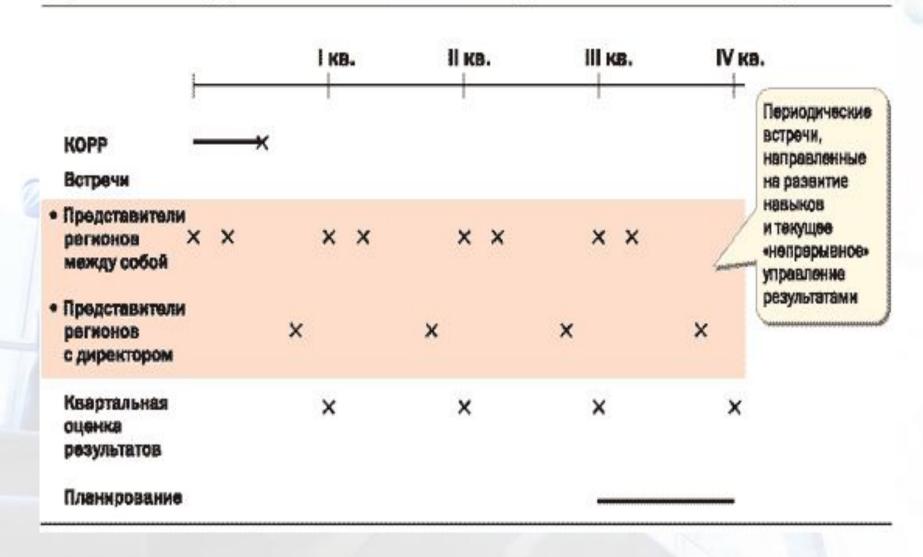
Мы наказываем сотрудников, которые не выполняют базовых заданий.

> Минимизация (обязательно)

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

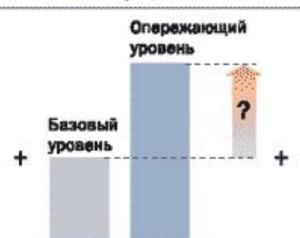
Генеральный директор

Подразделение

Сотрудник

Оценка и отчетность по разультатам

- Баланс финансовых и качественных КПЗ
- Широта охвата системы (функции, подразделения)
- Глубина детализации КПЭ в рамках каждой функции/подразделения
- Выбор конкретных показателей



Механизмы определения возможностей и целей

- Базовые критерии для определения значений показателей
- Подход к устранению влияния внешних неподконтрольных факторов
- Состношение личных, групповых и общекорпоративных задач
- Соотношение и баланс между ожиданиями «сверху вниз» и принимаемыми на себя обязательствеми «снизу вверх»

Процесс управления

- Набор дополняющих цикл оценки инструментоз (устранение препятствий, обучение, навыки, новые инструменты)
- Ритм цикла взаимодействий: соотношение между оперативностью и реалистичностью сроков выполнения задач

Организационное обеспечение системы

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

Цель

• Горожане в рабочее время

Преимущества

- Более удобное расположение и доступ
- Быстрое и приветливое обслуживание
- Лучшее предложение сопутствующих товаров, чем у конкурентов

Цены

- Один уровень с основными национальными сетями
- Немного выше, чем у местных независимых игроков

Лучшее расположение Большее удобство и лучший ассортимент

Эффективные и качественные операции

Специфические индикаторы для основных факторов: маржа на одного клиента, количество клиентов за период и т.д.

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 КРІ;
- «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 КРІ 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.



Спасибо за внимание!