

Управлять можно
только тем, что
можно измерить.

У. Шахарт

Точка зрения

~20% сотрудников всегда работают хорошо

~20% сотрудников всегда работают плохо

остальным ~60% требуется:

правильно поставленная система **Целей** и **Задач**
с обязательным контролем их исполнения
и привязкой к **Денежному вознаграждению**
и **Нематериальной мотивации**.

Достигать цели можно разными способами



VS



Результативность vs. Эффективность

Эффективность деятельности

- Результативность – степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов.
- Эффективность – соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

Эффективность деятельности рассматривается как степень достижения поставленных целей (тактических задач), формализованных в виде показателей результативности.

Технология S.M.A.R.T.

Критерии цели, принимаемой к исполнению:

Specific (конкретная, чёткая, понятная).

Measurable (измеримая, исчисляемая).

Agreed (согласованная, значимая).

Realistic (реалистичная, достижимая).

Time-bound (ограниченная по времени).

Интересные подробности на
ru.wikipedia.org/wiki/SMART

Есть ли разница?

МЫТЬ
машины



ПОМЫТЬ
одну машину
за час

ВЫМЫТЬ
всю машину шампунем
до чистоты за час

Как определить цели?



Что такое BSC?

Сбалансированная система показателей (ССП),
в английском варианте Balanced Scorecard (BSC)

– это система стратегического управления организацией на основе измерения и оценки её эффективности по набору оптимально подобранных показателей, отражающих ВСЕ аспекты деятельности организации, как финансовые, так и не финансовые.



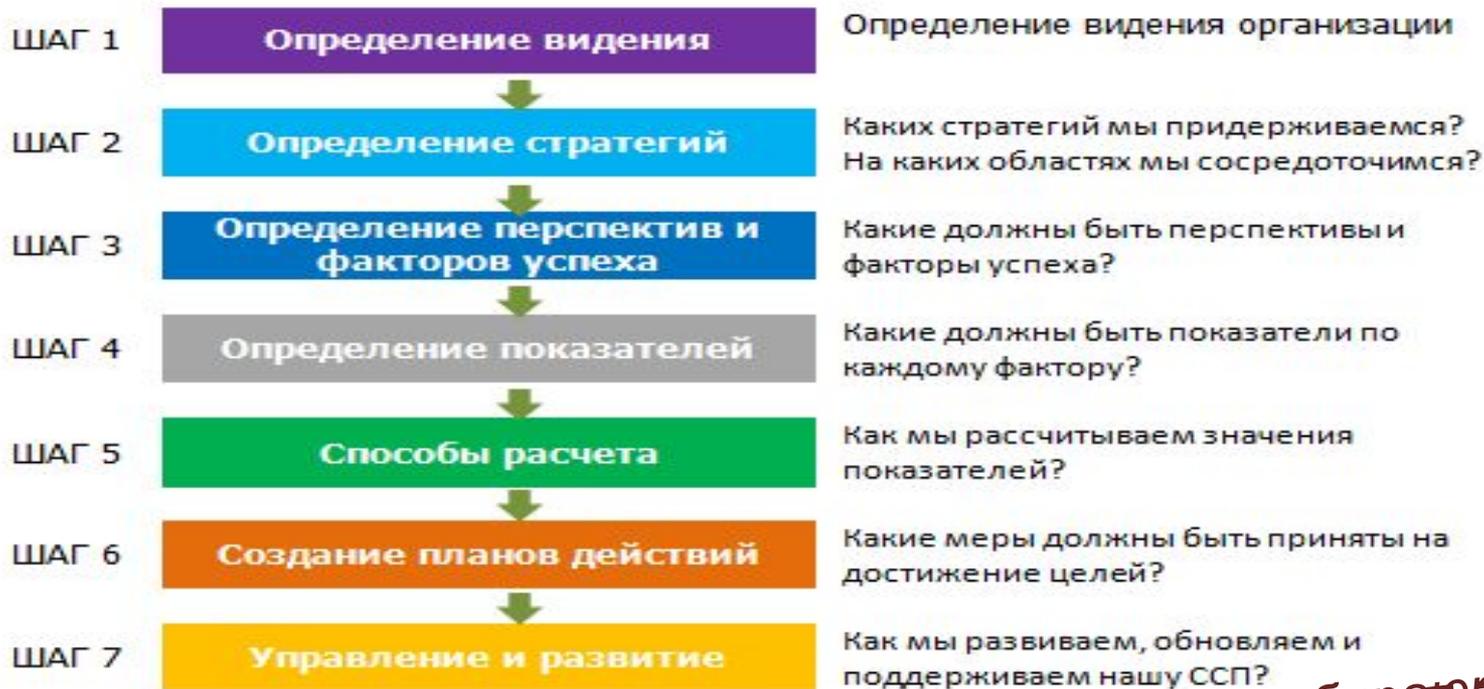
Что такое КРІ?

ключевые показатели эффективности
Key Performance Indicators



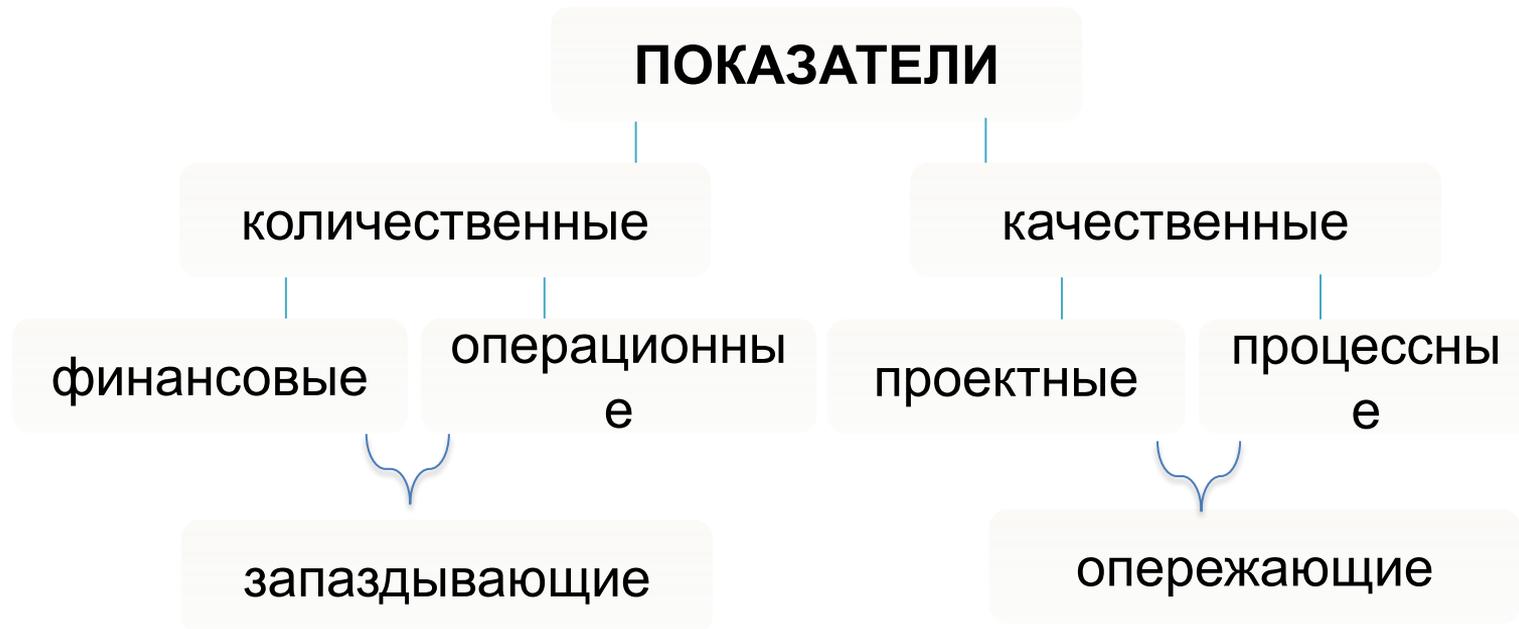
- ключевой показатель результатов деятельности коллектива
- Данный метод построен на выборе наиболее важных показателей результативной деятельности сотрудников, в максимальной степени характеризующих конечный эффект от их личной и командной работы.
- Можно считать частью ССП

Разработка ССП (BSC)



Показатели процессов «собираются снизу», Показатели целей «спускаются сверху».

Виды показателей BSC



Проекты и процессы в компании

Процесс – наработанная устоявшаяся последовательность повторяющихся действий для достижения стандартного результата (рутина).

Проект – уникальная совокупность действий для достижения специфического результата.

Проекты могут эволюционировать в **процессы**



Характеристики процессов

Владелец процесса – его ответственный исполнитель.

Выход из процесса – результат его работы (может быть натуральным или документальным).

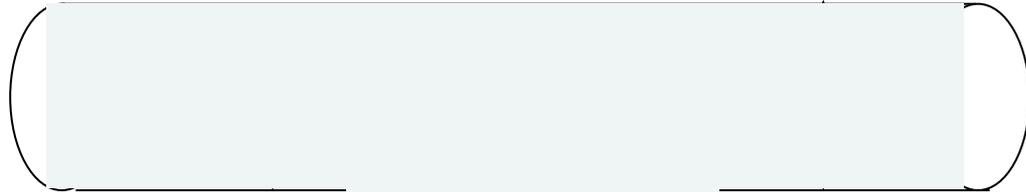
Продукт процесса не всегда равен его результату:

- здание (продукт) vs жилая площадь (результат)
- аудиторский отчёт (продукт) vs подтверждение/не подтверждение качества учёта (результат)

Процессный индикатор (показатель) – количественная (счётная) или качественная (оценочная) характеристика выхода из процесса, показывающая результативность процесса.

Процессный KPI – ключевой индикатор, иллюстрирующий текущую эффективность процесса в сравнении с предыдущими, плановыми и иными показателями

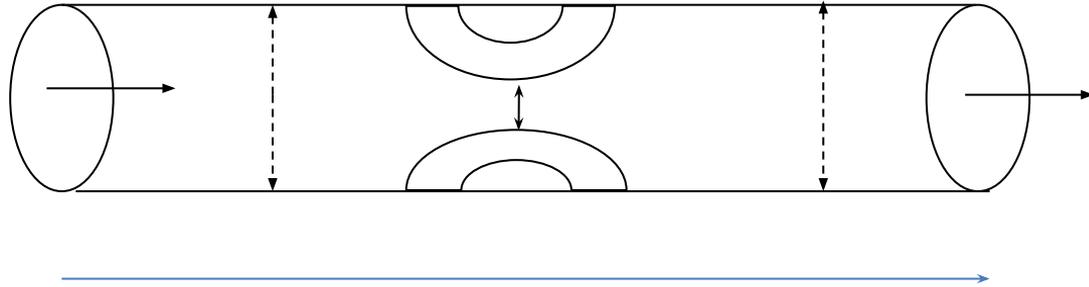
Конвейер процессов



Конвейер процессов



Конвейер процессов



Виды показателей BSC

ФИНАНСЫ

финансовое
запаздывающее
отражение
прошлых
результатов

КЛИЕНТЫ

как правило,
нефинансовые
запаздывающие
показатели

ПРОЦЕССЫ

как правило,
нефинансовые
е
опережающие
показатели

РАЗВИТИЕ

как правило,
нефинансовые
е
запаздывающ
ие
и
опережающие
показатели

Примеры показателей BSC

Блок ФИНАНСЫ:

Финансовые показатели:

- прибыль;
- рентабельность капитала;
- рентабельность каналов сбыта;
- рентабельность продуктов;
- маржинальный доход;
- дополнительные доходы.

Нефинансовые показатели:

- доля новых клиентов;
- доля новых продуктов.

Примеры показателей BSC

Блок КЛИЕНТЫ:

Финансовые показатели:

- доход от одного клиента;
- стоимость привлечения клиента;
- стоимость удержания клиента.

Нефинансовые показатели:

- доля на рынке;
- количество клиентов;
- доля потерянных клиентов;
- узнаваемость ТМ.

Примеры показателей BSC

Блок ПРОЦЕССЫ:

Финансовые показатели:

- норматив затрат;
- себестоимость продукции;
- оборачиваемость, финансовый цикл
- уровень косвенных затрат.

Нефинансовые показатели:

- время обслуживания клиента;
- время вывода нового продукта;
- производительность;
- количество ошибок/сбоев.

Примеры показателей BSC

Блок РАЗВИТИЕ:

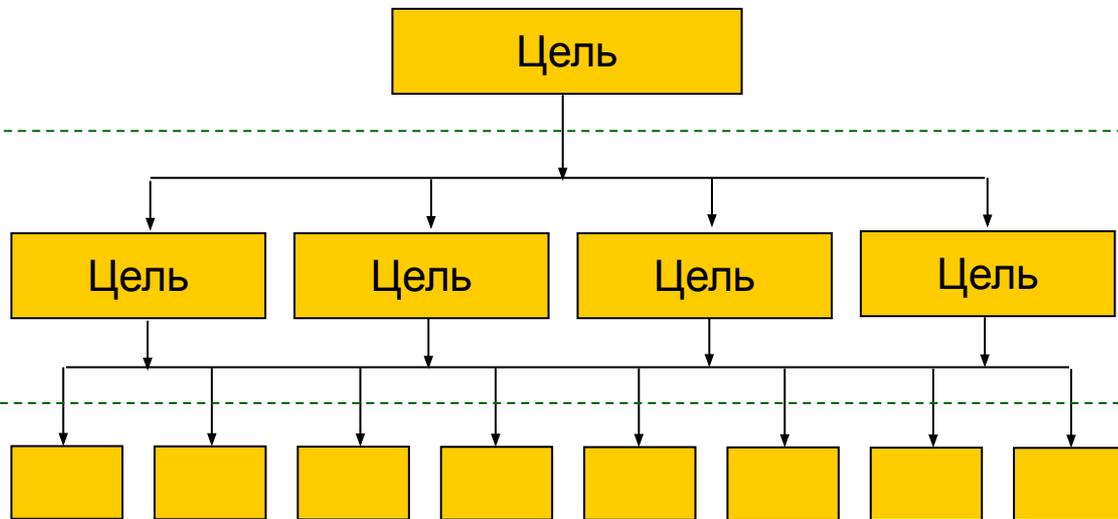
Финансовые показатели:

- затраты на обучение персонала;
- затраты на IT;
- затраты на мотивацию.

Нефинансовые показатели:

- удовлетворенность сотрудников;
- текучесть кадров;
- оценка аттестации персонала;
- количество рацпредложений;
- доля инноваций в процессах.

Построение дерева целей



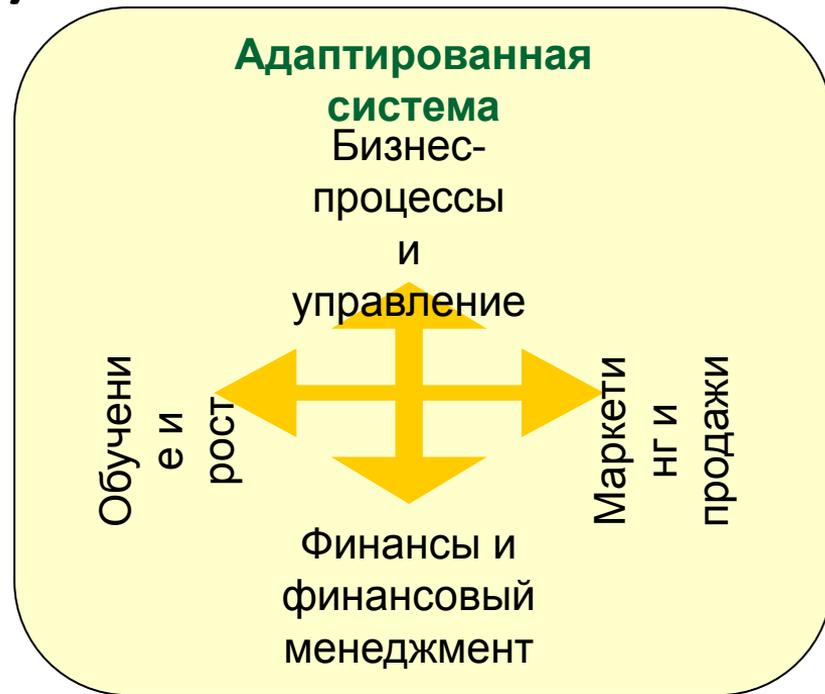
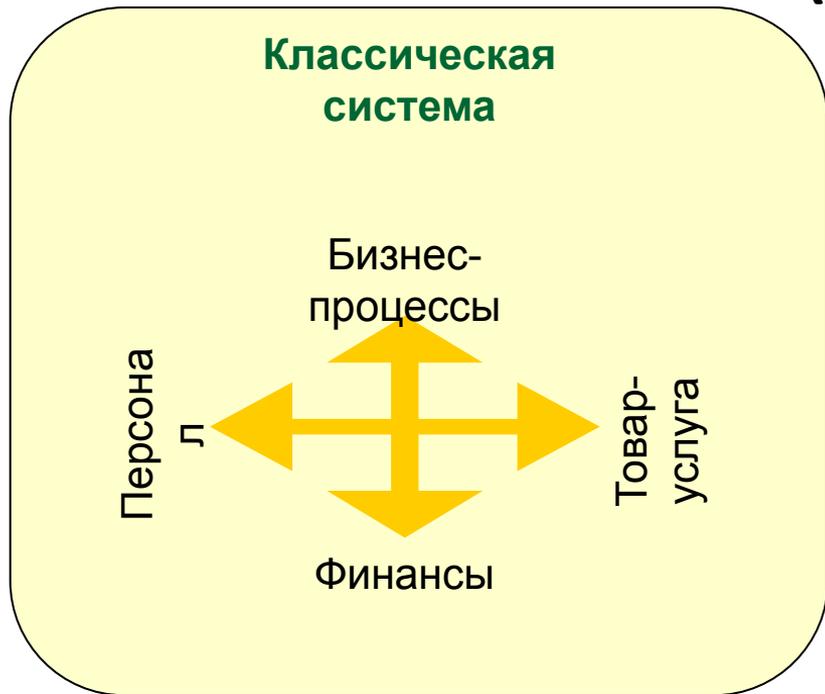
цели первого уровня
или стратегические
цели

цели второго уровня
или формирование
KPI

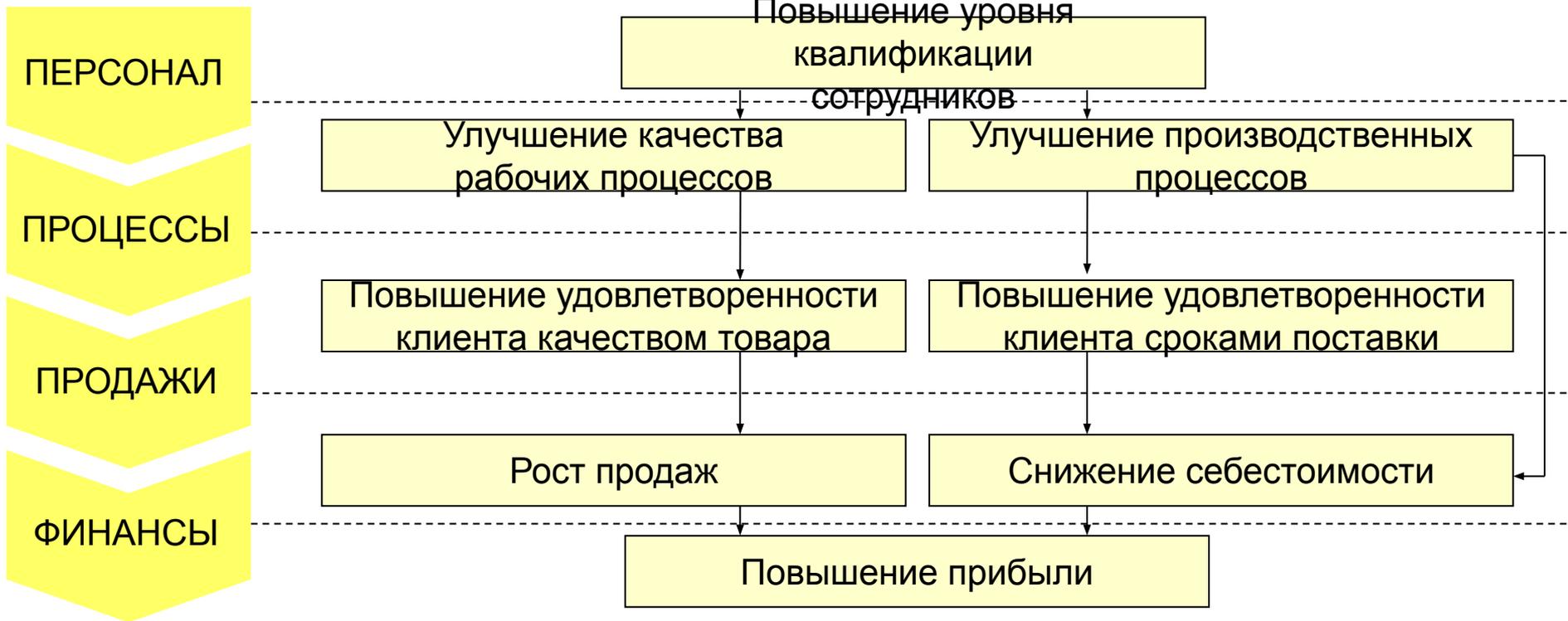
Цели третьего уровня
или задачи
подразделений
компании

***Область применения BSC
и планирования KPI***

Система сбалансированных показателей (BSC)



Роль BSC в повышении эффективности



Внешнее восприятие BSC

**HR -
менеджмент**

**Управление
производст
вом**

**Управление
взаимоотно
шениями
с клиентами**

**Управление
финансами**

Обучение
сотрудников
Оптимизация
взаимоотношен
ий

Эффективность
бизнеса

Удовлетвореннос
ть
клиента

Финансовые
результаты

Взгляд со
стороны
работников

Взгляд со
стороны
топ-
менеджеров

Взгляд со
стороны
покупателей

Взгляд со
стороны
собственников

Связь КРІ и стратегии предприятия

Подход	Стратегическая цель	Основные ключевые показатели
Персонал	Повышение эффективности управления персоналом	<ul style="list-style-type: none">· Процент квалифицированных специалистов;· Уровень удовлетворенности сотрудников и т.п.
Процессы	Повышение эффективности бизнес-процессов	<ul style="list-style-type: none">· Результативность разработок;· Оборачиваемость запасов;· Время производственного цикла и т.п.
Клиенты	Повышение уровня удовлетворенности клиента	<ul style="list-style-type: none">· Уровень удовлетворенности клиента;· Доля на рынке;· Новые клиенты и т.п.
Финансы	Улучшение финансовых результатов	<ul style="list-style-type: none">· Продажи, прибыль;· Рентабельность;· Оборачиваемость капитала и т.п.

Главное при планировании показателей КРІ

Соблюдать баланс интересов

Интересы собственников

- *Рост производительности;*
- Оптимизация структуры персонала;
- Повышение квалификации персонала

Интересы работников

- *Повышение удовлетворенности сотрудников;*
- Материальные и нематериальные стимулы;
- Психологический климат в коллективе и т.п.;

Повышение конкурентоспособности бизнеса компании

Универсальный алгоритм разработки KPIs должности

1. Выделите процессы, в которых задействован сотрудник.
2. Определите схемы этих процессов с акцентом на выходы из них.
3. Определите процессные индикаторы по каждому выходу.
4. Определите способы их расчёта.
5. Определите целевые требования к должности.
6. Сформируйте процессные KPIs.
7. Дополните их **проектными** KPIs.
8. Сбалансируйте и согласуйте

KPIs процессов «собираются снизу», KPIs целей «спускаются сверху».

Проектные КРІ сотрудника



Еще раз: что такое КРІ?

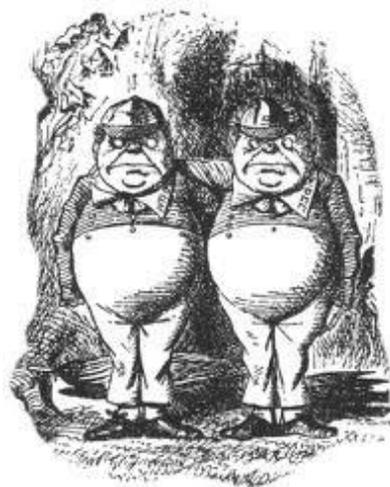
Читаем: ключевые показатели эффективности
Key Performance Indicators



Понимаем: **числа**, за которые
нас будут хвалить/ругать

Возникают вопросы у сотрудников

Почему так
считаем?

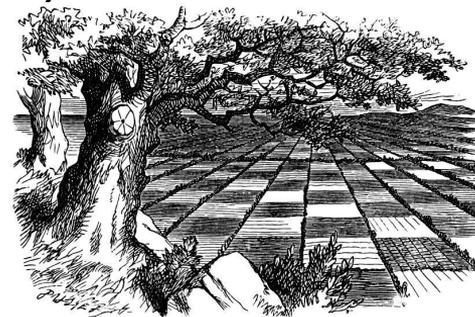


Зачем
это мне?

Почему кажется что нужен КРІ

Возникает желание внедрить КРІ, если:

- кругом – враги;
- нужен какой-то инструмент контроля;
- другие способы общения затруднены;
- есть причины для недоверия;
- необходима **сверка целей**.



Зачем НАМ нужен КРІ

Для чего **мы (сотрудники)** используем КРІ:

- самоанализ/самоконтроль;
- оценка имеющихся/необходимых ресурсов
- уровень опережения или отставания
- нематериальная мотивация;
- подтверждение и распределение бонусов



Нулевой уровень

Минимально/достаточное состояние:

- выполняем поставленные задачи;
- в запланированные сроки;
- с приемлемым качеством.



Если это не так – мы (конкретные сотрудники в конкретной должности) не нужны.

Критерии и баллы

Группы критериев в проектных КРІ:

- сложность выполняемой работы;
- участие в развитии предприятия;
- работа в одиночку;
- командная работа;
- дисциплина.



Критерии и баллы

Принципы формирования критериев:

- нет количественных оценок;
- у каждого критерия есть его стоимости в баллах (5, -2, 0.3, ...);
- баланс критериев по важности;
- простота учёта;
- максимальная автоматизация учёта.



Ошибки внедрения КРІ

- 1. Показатели ради показателей.** Внедряются те показатели, которые компания умеет измерять, а не те, которые нужны. Большое количество проделанной работы в учёте показателей не гарантирует роста эффективности, но создается видимость, что хаос структурируют, контролируют, а значит им управляют.
- 2. Конкретный показатель без конкретного пути.** Измерять показатель для фиксации состояния дел без понимания причин и следствий, всё равно, что изучать знаки дорожного движения отдельно от карты маршрута.
- 3. Белые пятна в цепочке создания стоимости.** Если утверждённые показатели не охватывают полную цепочку создания добавленной стоимости, рост её разрушения может превысить ускорение её создания.