КАДРОВЫЙ КЛУБ

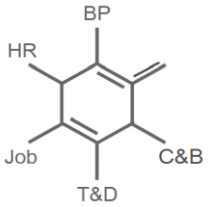
КАДРЫ В ПОРЯДКЕ
www.hr-ok.ru

Авторский семинар Петровой Натальи

KPI: с чего начать?

ООО “Ё-ФОРМУЛА”
www.yourformula.ru

Петрова Наталья
n.petrova@yourformula.ru
+7 903 004 0811

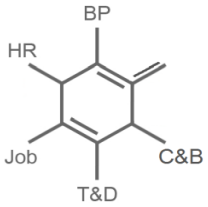


Различные тенденции в управлении целями бизнеса

BSCI - **Business Social Compliance Initiative** - международная инициатива социальной ответственности бизнеса. ОЦЕНКА НА СООТВЕТСТВИЕ ТРЕБОВАНИЯМ КОДЕКСА МЕЖДУНАРОДНОЙ ИНИЦИАТИВЫ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ БИЗНЕСА. Ориентирована на непрерывное улучшение социальной деятельности поставщиков, ведущей к внедрению передовых методов в этой области

BSC - **Balanced Scorecard** - сбалансированная система показателей

MBO — подробнее далее



I. MBO — что это?

MBO — управление по целям

- **Как** концентрироваться на желаемом результате?
- **Как** добиться нужной инициативы у сотрудников достигая результата?
- **Как** перейти от стратегии к действию?
- **Как** увеличить производительность труда?

Нужно:

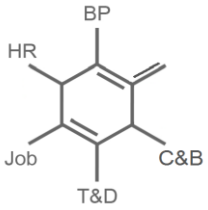
- Хорошо понимать результаты своего труда
- Хорошо понимать способы их достижения

Management

By

Objectives

Питер Друкер



MBO — управление по целям

- Комплекс технологий и подходов управления целями
- Система сбалансированных показателей
- Ключевые показатели результативности (KPI)
- SMART-цели
- Тайм-менеджмент

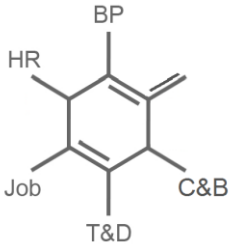
ВАЖНО:
- Установить взаимосвязи между ключевыми результатами труда (KPI) и системой его вознаграждения
- Создать через MBO в компании цикл управления, при котором результаты:

1. планируются (**Plan**) затем
2. достигаются (**Do**), затем
3. проверяются причины, не позволяющие их достичь (**Check**)
4. процессы корректируются (**Act**)

Мотивация на результат

MBO — цикл управления результатами





Функциональные обязанности и СМАРТ определения

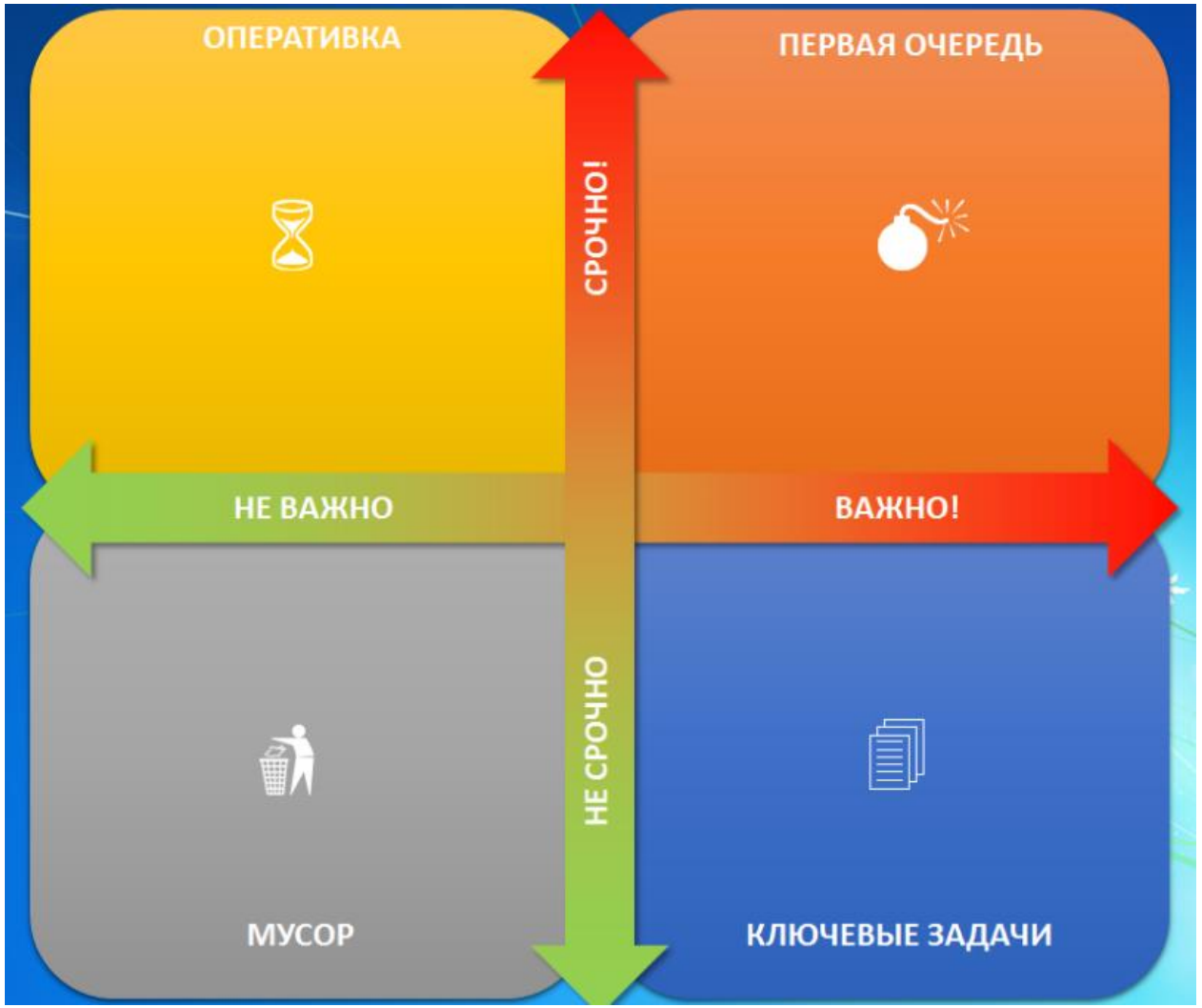
Функциональные обязанности — то что мы выполняем хорошо каждый день и за что нам платят заработную плату

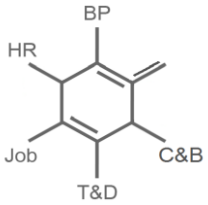
Смарт-цель - **SMART** — определяется признаками

- конкретный **(Specific);**
- измеримый **(Measurable);**
- достижимый **(Attainable);**
- значимый **(Relevant);**
- соотносимый с конкретным сроком **(Time-bounded)**

Time managment — эффективное распределение задач во времени, приводящее в нужный срок к нужному результату

Time managment: матрица Эйзенхауэра





II. Функциональные обязанности и СМАРТ критерии отличий

Функциональные обязанности:

- **Регулярно повторяющиеся** задачи/операции/процессы

- **Небольшая величина** задачи

(ежемесячные, еженедельные, ежедневные)

Смарт-цель:

- Устанавливаются **"крупные" задачи**

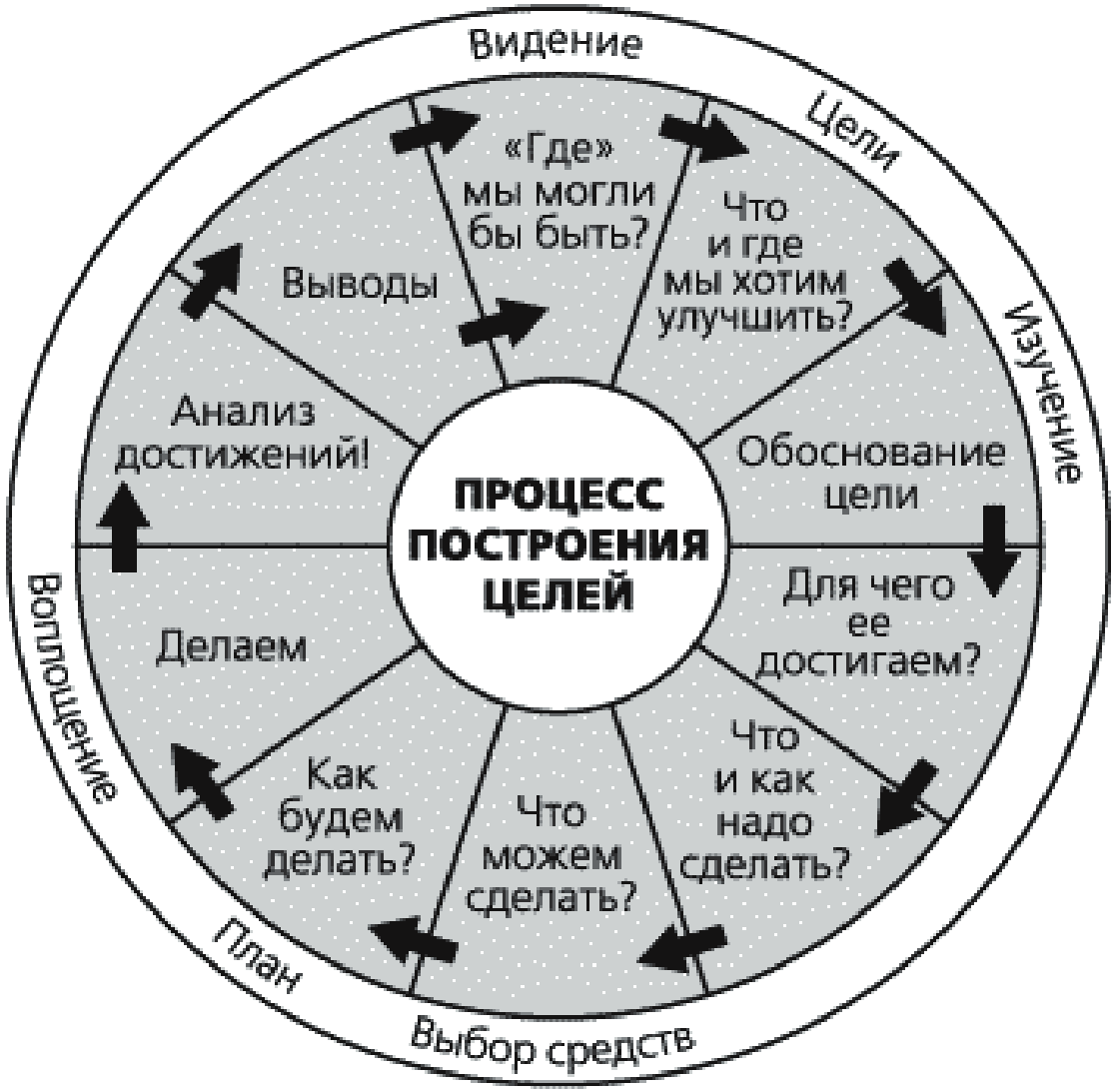
- **Состоят из** некоторого количества шагов, операций, **действий**

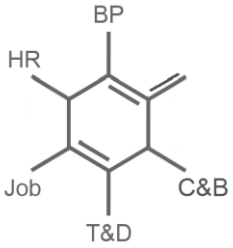
- **Выполняется в течение нескольких дней**, недель, месяцев

- Главный критерий **завершенность**

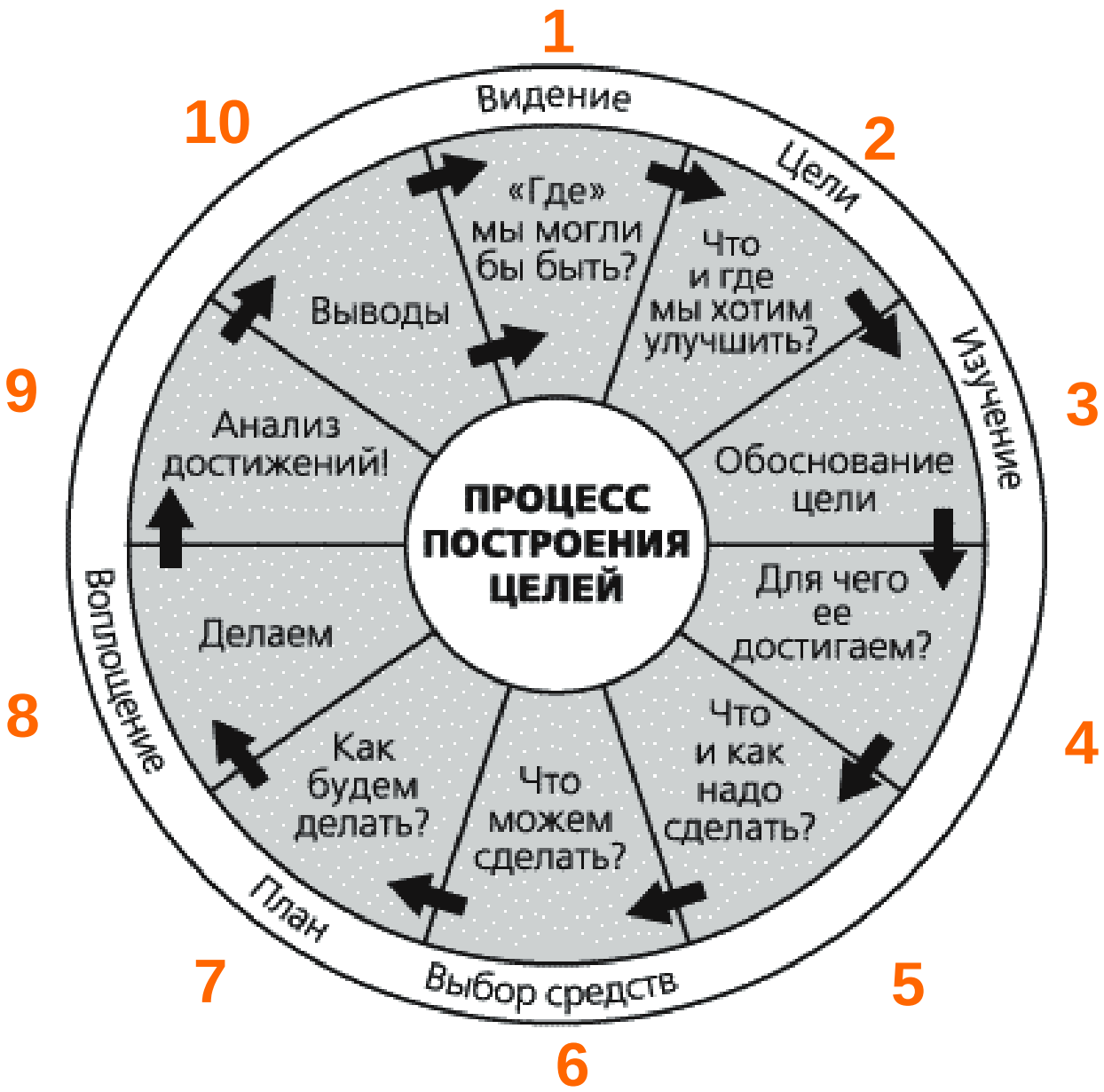
- Смарт-задача в отличие от функциональной обязанности **регулярности не имеет**

Строим систему KPI на практике. С чего начать, что включить в систему сбалансированных показателей?



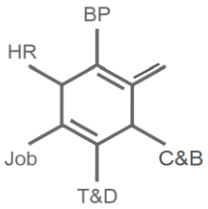


Попрактикуемся?))



Баланс показателей - Balanced Scorecard (BSC)





Выбрать подход в системе построения KPI

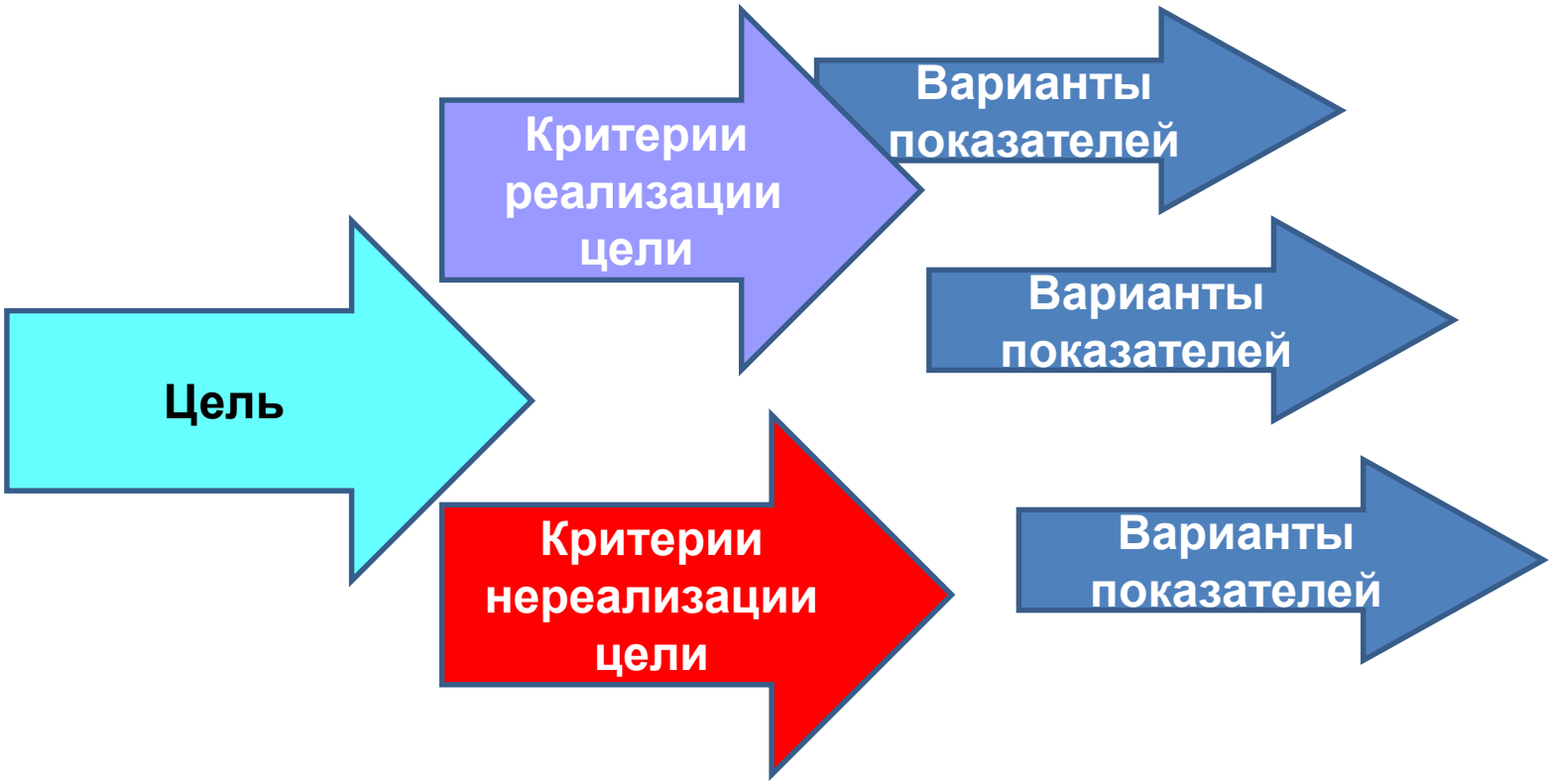
(процессный, функциональный, проектный)

Цели компании → **Бизнес-процессы** → **Критерии успеха процессов** → **KPI**

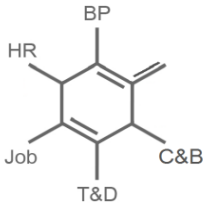
Цели компании → **Критерии достижения цели** → **KPI**

Цели компании → **Проекты** → **Критерий успеха проектов** → **KPI**

Процесс разработки KPI



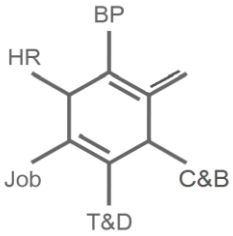
ОБЯЗАТЕЛЬНО УЧЕСТЬ СЕЗОННОСТЬ



Что учесть при построении системы KPI?

- **СЕЗОННОСТЬ**
- **Функциональные взаимосвязи**
- **Возможности компании - поддержка**

(финансовая, сопроводительная , организационная...)?

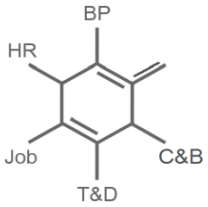


4 группы показателей



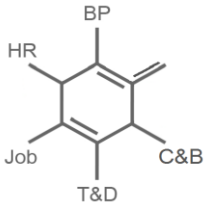
Финансовые
Маркетинговые
Процессные
Персонал

Эти группы показателей четко отражают цели бизнеса, в котором трудится сотрудник и отвечают его функциональным обязанностям. Поэтому их можно использовать как «сквозные» для любых функций



Пример: какая группа показателей для HR директора? (1,2,3 или 4)

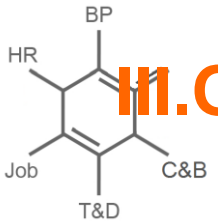
Цель — от функции (заполненность штата 95%)	Задача 1 — набор X сотрудников ежемесячно	Задача 2 — количество уволившихся не более 4% месяц
Цель — расход бюджета на персонал не превышает план	Задача 1 — ФОТ не превышает плана каждый месяц	Задача 2 - Обучение персонала силами компании



Пример: какая группа показателей для HR директора? (1,2,3 или 4)

Цель — HR-бренд стать лучшим работодателем отрасли	Задача 1 — исследовать климат в коллективе	Задача 2 — внедрить систему внутренних коммуникаций
Цель — закрытие вакансий топ-уровня изнутри	Задача 1— внедрить систему Наставничества	Задача 2 — создать систему Кадрового резерва

Сроки: месяц/ квартал/ год/ срок проекта



III.Организационные действия при постановке KPI

1. Сверху вниз. Согласие и желание собственника или ГД внедрять систему KPI

•Ставим задачи функциональным руководителям обозначить цели с измеримыми результатами на 1 год

•Организуем процесс защиты KPI показателей совместно с Генеральным директором

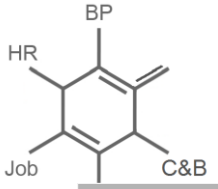
•Организуем процесс каскадирования KPI показателей на средний менеджерский состав совместно с функциональными руководителями

2. Качественная коммуникационная поддержка

•HR-лидерство в коммуникациях

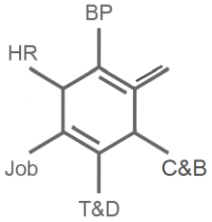
•Внедрение регулярных встреч, и подитоживание краткосрочных результатов работы подчиненных

•Сервисный подход и внутренняя клиентоориентированность



Введение регулярных встреч с каждым из подчиненных

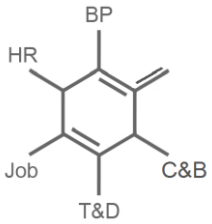
Как дела?	Что происходит вокруг и, возможно, выпало из зоны Вашего внимания? Какие сложности возникают (на или вне работы, в т.ч. связанные с балансом между работой и личной жизнью), о которых, возможно, не знает руководитель?
Как идет работа?	Все ли идет по плану? Как выполняется личный план развития? Что удалось лучше всего в прошедшем периоде? Почему? Какая помощь в реализации поставленных задач может быть нужна? Признание «маленьких побед» и вариантов развития проектов
Каков статус на сегодня по достижению целей, поставленных ранее?	Взаимоподтверждение сроков/дедлайнов + постановка новых задач, в том числе, по персональному плану развития и достижению KPI
Есть ли потребность учиться чему-то новому?	Аргументация причин и оснований. Появились ли новые план/намерения? Какие навыки/умения /опыт вне Вашего функционала могли бы быть полезными для компании? Как конкретно будете их применять для достижения целей?



Типы контроля

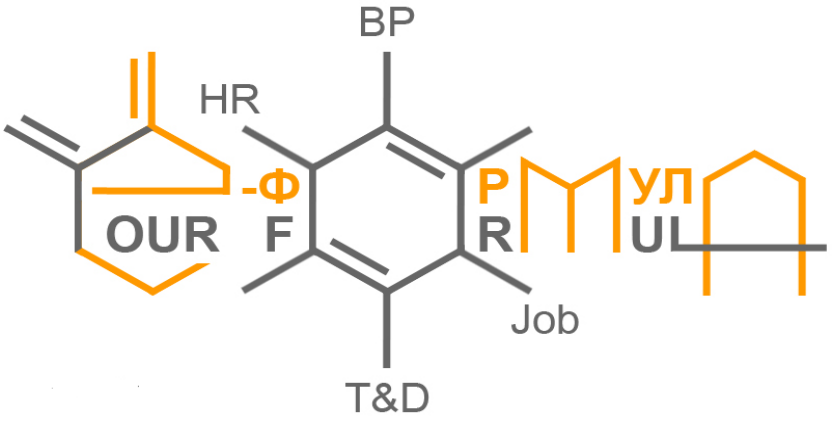
- Итоговый контроль (по результату)
- Предварительный контроль
- Промежуточный контроль (по ключевым результативным областям)





Риски: KPI д.б. ориентированы на бизнес и связаны с системой мотивации

- Вводить KPI-бонусы не ранее чем через 0,5-1 год сразу после завершения креативного процесса их генерации
- Тщательно анализировать рынок труда, ЗП без KPI-бонусов д.б. не менее 80% от среднерыночной
- Не увлекаться коллективными системами премирования, завязанными на KPI
- Оценивать, насколько затраты на измерение показателей выгодны для использования
- Периодически проводить аудит, а действительно ли выбранные нами KPI приводят к улучшениям в бизнесе
- Проводить исследования восприятия, как самих показателей, так и целевых значений работниками
- Вовлекать потенциальных ответственных в процессы генерации KPI и целевых значений
- Давать возможность ответственным дополнить запаздывающие показатели, спущенные сверху, опережающими
- Там, где есть возможность, использовать бенчмарки



Петрова Наталья
Компания Your formula (ООО «Ё-ФОРМУЛА»)
www.yourformula.ru
n.petrova@yourformula.ru
+7 903 0040811

- *Обучение, развитие и оценка персонала*
- *Внедрение СДО и E-learning*
- *Проведение стратегических сессий в формате фасилитаций и модераций*
- *HR Бизнес-партнерство*

Совершенствуя людей, совершенствуй бизнес