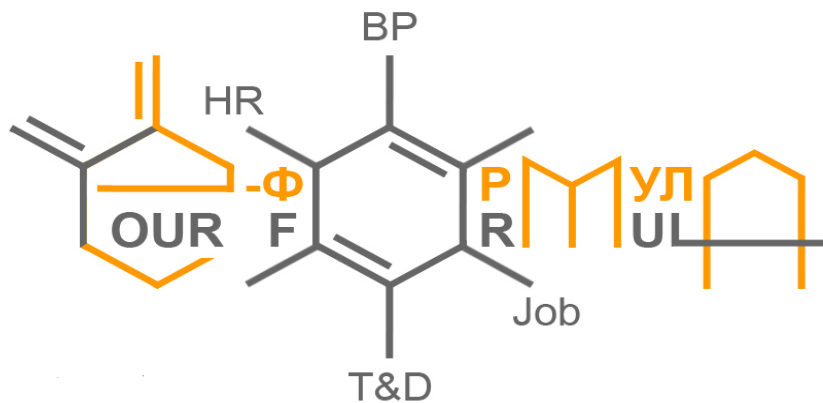




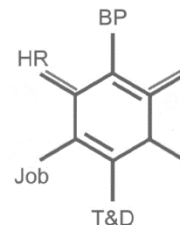
Петрова Наталья

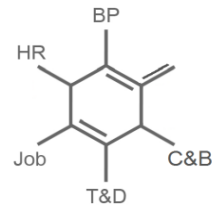
n.petrova@yourformula.ru

+7 903 004 0811

KPI: инструменты внедрения

ООО "Ё-ФОРМУЛА"
www.yourformula.ru





Миссия и ценности компании и их влияние на систему KPI

Миссия - (от лат. missio-посылка, поручение) –это емкое, краткое и четкое определение причин существования организации. Это философия и предназначение, смысл существования организации.

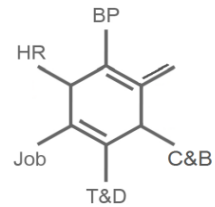
Предназначение определяет действия, которые организация намеревается осуществлять, и то, какого типа организацией она намеревается быть. Философия организации редко меняется.

Миссия же может меняться в зависимости от глубины возможных изменений в организации и в среде ее функционирования.

Итак миссия —это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, т.е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

П. Друкер - говорил, что существует только одно обоснованное определение цели предпринимательства – создание клиента, и в этом он видел миссию любой организации, так как если организация берет на себя миссию создания клиента, она также получит прибыль, необходимую для своего выживания, если исключить плохое управление при осуществлении этой миссии.

Формулировка миссии организации должна подразумевать постоянное развитие в краткосрочной и в долгосрочной перспективе.

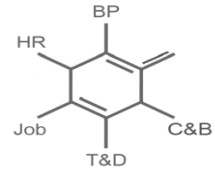


Миссия и ценности компании и их влияние на систему KPI

Ценности компании – объединяют людей, указывая на схожесть интересов.

Они объясняют, почему мы работаем именно в этом месте, а миссия направляет, делает понятным то, какую пользу компания приносит клиентам, акционерам и сотрудникам, какую ответственность несет перед ними и обществом. Если сотрудник разделяет цели и принципы компании, если они совпадают с его личными убеждениями, то ему будет комфортно в этой атмосфере; если нет – достигнутые результаты, скорее всего, будут невысоки.

В компании могут быть люди, которым безразличны корпоративные ценности и миссия; в основном может быть обслуживающий персонал, например. «Для уборщицы главная задача – обеспечение чистоты, так что она никогда не уволится из-за внутренних противоречий между собственными идеалами и ценностями работодателя. Но есть примеры, когда после приведения миссии и ценностей из формальной сферы в этап внедрения, когда все строго прописано, некоторые сотрудники осознавали, что трудятся совсем не в той структуре, где бы им этого хотелось и увольнялись..



Взаимосвязь стратегии и КРІ

Стратегия бизнеса компании – миссия отражает стратегию бизнеса.

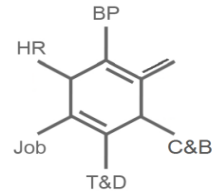
Стратегия бизнеса –это согласованная совокупность решений, оказывающих воздействие на деятельность компании и имеющих долгосрочные и последствия (иногда могут быть трудно-обратимые).

К ним относятся, решения об изменении профиля предприятия, меры его специализации и диверсификации производства (в частности, в целях предупреждения возможных рисков), об изменении структуры собственности (в первую очередь –структуры акционерного капитала), выборе постоянных поставщиков ресурсов и направлений сбыта продукции, а также другие стратегические аспекты функционирования бизнеса. Далее следуют тактические текущие решения: найм работников, разовые закупки сырья, реагирования на изменение цен на рынке...

Можно выделить следующие основные производные понятия:

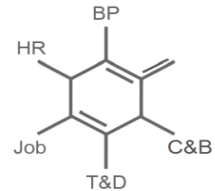
- стратегическая зона хозяйствования – сегменты рынка товаров или услуг, избираемая предприятием (бизнесом);
 - стратегическая ресурсная зона –сегменты рынка ресурсов или предоставляемых предприятию услуг, в качестве зоны делового интереса для реализации стратегии;
 - стратегическое планирование –процесс формирования, корректировки и реализации стратегии предприятия;
 - стратегическое управление –система управления предприятием, основанная на стратегическом планировании, механизмах согласования текущих решений (тактических и оперативных) со стратегическими, а также механизмах корректировки и контроля за реализацией стратегии.
- При стратегическом планировании деятельности предприятия (фирмы) применяются экономико-математические модели, а также методы статистического анализа и прогнозирования.

Установление миссии организации, ее стратегических целей является прерогативой высшего руководства организации, далее следует каскадирование целей и задач, или от стратегии к тактике



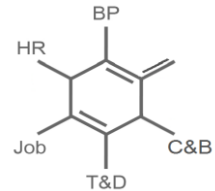
Взаимосвязь стратегии и KPI





Этапы внедрения КРІ

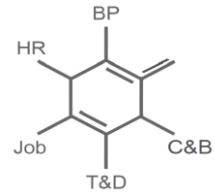




Ключевые участники внедрения KPI

Этапы внедрения структуры вверху вниз

Шаг 1	Руководители ключевых функций, формулируют функциональную стратегию
Шаг 2	Руководители ключевых функций, формулируют основные Цели и задачи. Формулируют совместно с HR критерии достижения функциональных целей (по департаментам)
Шаг 3	HR предлагает инструменты критериев измерения достижений целей и задач в периоде. Представляет всем Руководителям
Шаг 4	Руководители ключевых функций, формулируют основные Цели и задачи. Формулируют совместно с HR критерии достижения функциональных целей (по департаментам)
Шаг 5	Руководители ключевых функций, защищают Цели и задачи и критерии достижения на период перед акционерами (присутствие HR — обязательно)
Шаг 6	Руководителям Отделов транслируют свои задачи, как цели для подчиненных на уровень ниже. Определяет измеримые критерии исполнения целей подчиненными
Шаг 7	Руководителям Отделов рекомендуется еженедельно подводить итоги работы за неделю/ месяц и анализировать статус исполнения задач месяца в своих отделах. Ставить оценку руководителя и самооценку от подчиненного



Сроки внедрения KPI или Time management

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

- Учесть ресурсы и их качество
- Понятие зачем мы это делаем, почему это важно, должно быть донесено до всех участников
- Критерии измерения должны быть понятны и прозрачны могут быть поставлены по смарт:

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

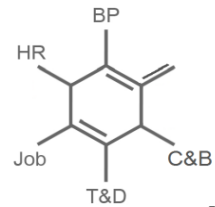
конкретный (**S**pecific);

измеримый (**M**easurable);

достижимый (**A**ttainable);

значимый (**R**elevant);

соотносимый с конкретным сроком (**T**ime-bounded)



Принципы каскадирования KPI

1-я важность:

При разработке KPI должен соблюдаться **принцип каскадирования** и цели компании должны быть трансформированы в KPI вплоть до самого рядового исполнителя.

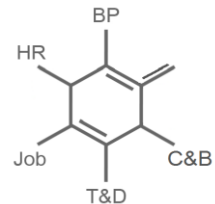
Если связь KPI и компании теряется, то может сложиться ситуация при которой все KPI выполнены, а то и перевыполнены, а компания работает всё хуже и хуже и не приблизилась к достижению своих стратегических целей. Так может быть, когда каждое подразделение разрабатывает KPI само для себя в отрыве от компании и от других подразделений.

2-я важность:

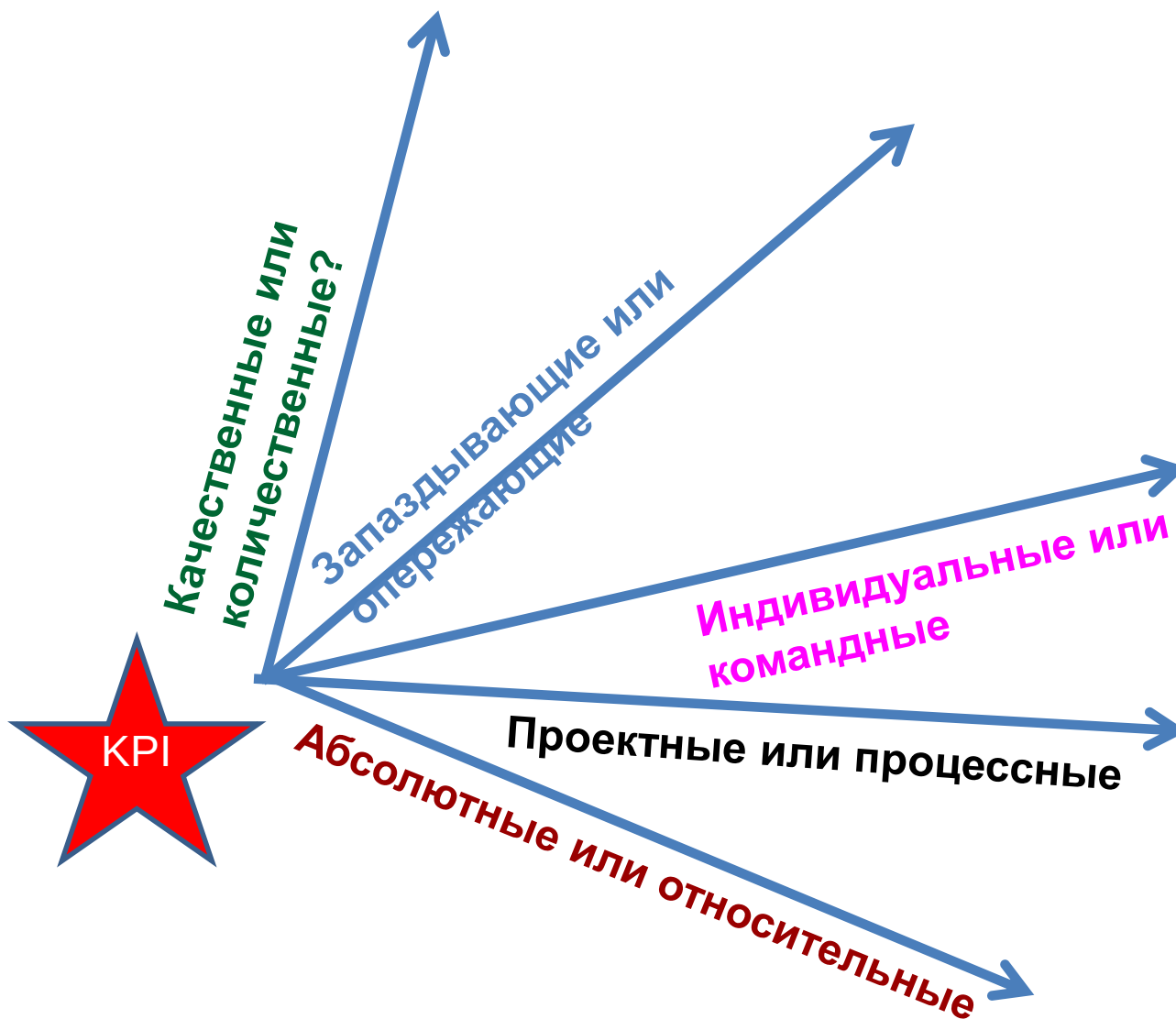
KPI это в первую очередь проект компании, а не только HR службы, не важно какая служба его возглавляет (чаще HR) в его реализации должны участвовать все подразделения компании, стратегия, финансы, продажи и персонал. Если KPI это только проект HR службы (остальные службы ведь заняты делом, так думают в некоторых компаниях), то он часто обречен на формальность или на бесполезность. Еще более усугубляется эта ситуация, когда сама HR служба(!) разрабатывает KPI (а точнее находит их разными способами) для всех подразделений компании, иногда даже без взаимодействия со службами, а потом показатели до служб просто доводятся или навязываются. **Есть риск взаимопротивопоставлений или конфликта KPI.**

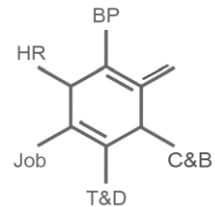
3-я важность: Проект KPI требует серьезной подготовки и достаточного времени на разработку и согласование показателей. Если срок сильно ограниченный, не стоит удивляться, что толку от этих KPI может не быть, а иногда даже неправильные KPI могут нанести вред компании, если например HR разработал их сам и не согласовал с функциональными руководителями, Руководитель компании должен услышать каждую функцию и обоснование KPI от них. Иначе можно запустить KPI, которые нельзя посчитать в принципе или расчет будет длиться очень и очень долго или не ориентирован на бизнес-цели...





Измеримость показателей — типы и виды





Критерии достижения целей

Пример стратегической цели:

- Цель: обеспечение финансовой успешности компании.
- Показатель - чистая прибыль за период
- Критерий - рост на 25%.

Определяем, за счет чего мы этой цели можем достичь:

- За счет роста выручки
- За период не более чем..
- За счет снижения затрат и т. д.

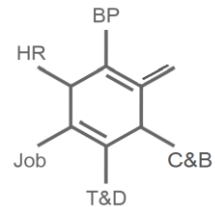
Отдел продаж

Цели:

- Плановая выручка за год не меньше чем в рублях
- Показатель — процент исполнения плана ежемесячно с отклонением не менее чем X %
- Критерий - рост от месяца к месяцу на 10%.

Определяем, за счет чего мы этой цели можем достичь:

- За счет роста высоко маржинального товара, другой ассортимент
- Открытие новых магазинов/ закрытие не рентабельных
- За счет снижения затрат и т. д.



Критерии достижения целей

Отдел логистика:

Цели:

- Наличие достаточного количества нужного товара на складе
- Показатель — оборачиваемость товара, % заполненности склада
- Критерий — скорость доставки, число отгрузок и т.д.

Определяем, за счет чего мы этой цели можем достичь:

- S м2 склада
- Ресурсы люди/ автоматизация
- Снижение затрат

Задание:

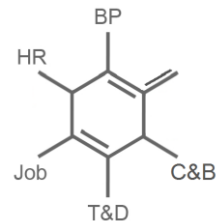
Отдел HR

Цели:

- Наличие качественного персонала для развития компании в любой момент
- Показатель —
- Критерий -

Определяем, за счет чего мы этой цели можем достичь:

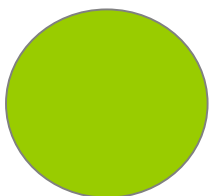
.



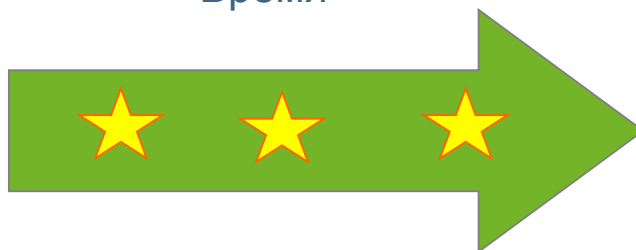
Сроки и типы контроля

- Итоговый контроль (по результату проекта или периода)
- Контролировать статус исполнения KPI рекомендуется ежемесячно
- Предварительный контроль
- Промежуточный контроль (по ключевым результативным областям)

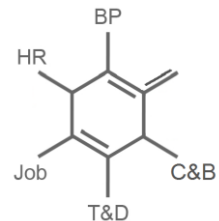
Постановка
цели



Время



- точки контроля



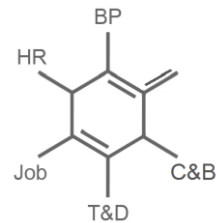
Performance appraisal

Основные задачи оценки эффективности деятельности (Performance Appraisal) проводится 1-2 раза в год:

- Оценка успешности обучения и развития на основе результатов деятельности
- Сообщение сотруднику того, как организация воспринимает эффективность и качество выполнения им работы и ее результаты
- Обоснование поощрений, включая премии или продвижения по служебной лестнице
- Определение потребностей в обучении и развитии
- Оценка вклада сотрудника (или команды) в достижение целей организации
- Сбор информации, мнения идей на основе которой организация может изменять/ строить свою стратегию, планы и бюджет
- Получение данных о том, насколько эффективно работают системы отбора и развития персонала

Оценка эффективности деятельности (Performance Appraisal) проводится в 3 этапа:

1. Определение результатов оценки
2. Сообщение сотруднику о результатах
3. Утверждение (совместно с сотрудником) плана улучшений, корректировки, развития



3 известные Системы грейдов

Hay Group — 16 грейдов (± 4 шага)

Метод оценивает должности по трем факторам:

- знания и умения (Know How);
- решение проблем (Problem Solving);
- ответственность (Accountability).

Watson Wyatt — 25 грейдов (19 для России)

Факторы:

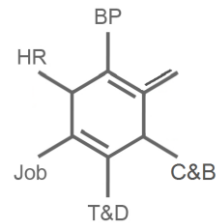
- функциональные знания
- опыт работы
- руководство
- решение проблем
- вид влияния
- область влияния

Merger - использует факторно-балльный подход для анализа должностей 45 классов должностей

Факторы:

- размеры ответственности (влияние на организацию, руководство сотрудниками)
- пределы ответственности (область ответственности, взаимодействие)
- сложность работы
- квалификация
- решение проблем
- условия работы

Адаптивно-корпоративные — системы, создаваемые для конкретной компании внутри



Кадровый резерв

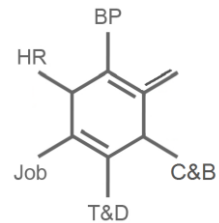
Кадровый резерв — подход в управлении персоналом, состоящий в специальном отборе части сотрудников организации для дальнейшего продвижения (горизонтальном или вертикальном).

Формирование кадрового резерва основывается на следующих принципах:

- *актуальность резерва* — потребность в замещении должностей должна быть реальной;
- *соответствие кандидата должности и типу резерва* — требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности;
- *перспективность кандидата* — ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом, состояние здоровья.

Основные цели работы с кадровым резервом:

- обеспечение компании кадрами из внутренних источников (ведущие позиции быстро занимают подготовленные, успешные, хорошо владеющие информацией о компании и преданные ей сотрудники);
- мотивация сотрудников компании (грамотные и талантливые руководители и специалисты чётко видят свои перспективы в профессиональном развитии и карьерном росте).



Кадровый резерв

В российской практике выделяют два основных подхода к работе с кадровым резервом:

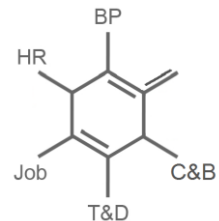
Планирование преемственности. Данный подход подразумевает, что должности на которые готовятся резервисты заранее определены.

Работа с группой высокопотенциальных сотрудников (HiPo).

Сторонники данного подхода предлагают отталкиваться от талантливых сотрудников: выделять их в отдельный «пул талантов» без привязки к конкретной должности.

Основные цели работы с кадровым резервом:

- обеспечение компании кадрами из внутренних источников (ведущие позиции быстро занимают подготовленные, успешные, хорошо владеющие информацией о компании и преданные ей сотрудники);
- мотивация сотрудников компании (грамотные и талантливые руководители и специалисты чётко видят свои перспективы в профессиональном развитии и карьерном росте).

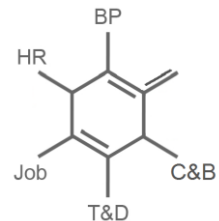


Кадровый резерв

Программы по работе с кадровым резервом тесно связаны с системами оценки и обучения персонала внутри компании и поэтому должны с ними согласовываться.

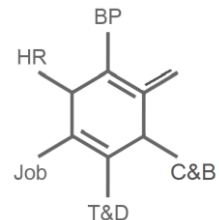
В последние годы все чаще звучит критика в адрес сложившейся практики работы с кадровым резервом. Основными проблемами являются:

- ✓ низкий уровень назначений резервистов;
- ✓ затянутость, длительность программ;
- ✓ потеря связи с реальными бизнес-потребностями;
- ✓ формализм, «процесс ради процесса»;



Система формирования кадрового резерва



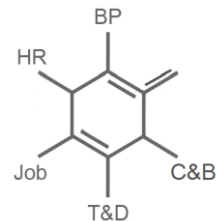


Система формирования кадрового резерва



Описание этапа

☐ Заявка подается самим сотрудником, подтверждается Руководителем. ☐ Отказ Руководителя должен быть мотивирован. ☐ Критерии зачисления в КР: - Период работы в компании не менее 6 месяцев - Исполнение KPIs и SLAs не ниже стандартов - Подтверждение от непосредственного руководителя получено.	☐ Стандартная программа обучения через СДО по hard skills ☐ Базовые менеджерские программы через СДО ☐ P&L ресторана, targets, финансовые показатели – определения и значения <i>* Дистанционное обучение обязательно включает элементы практических заданий и оценки полученных знаний</i>	☐ Тест по этапам стандартной программы обучения через СДО по hard skills ☐ Тест по базовым менеджерским программам через СДО ☐ Тест по hard skills (P&L ресторана, targets, финансы для не финансистов) ☐ Оценка по предрасположенности и к управленческой деятельности <i>* Компетенции для каждой должности прописываются и утверждаются заранее</i>	☐ Стандартная программа обучения на рабочем месте ☐ Manager skills, mentoring, Individual meetings, мотивация команды и индивидуальная мотивация, time management practice, ☐ Лидерство (командное, эмоциональное)	Содержание опросника: ☐ Описания кейсов из практики с предложением возможности выбрать ответы-решения ☐ Аттестация по hard skills ☐ Обратная связь наставника	Содержание опросника: ☐ Вопросы по компетенциям в виде скрипта ☐ Внесение инфо в электронный лист оценки в СДО – утверждение кандидата
--	---	--	---	--	---



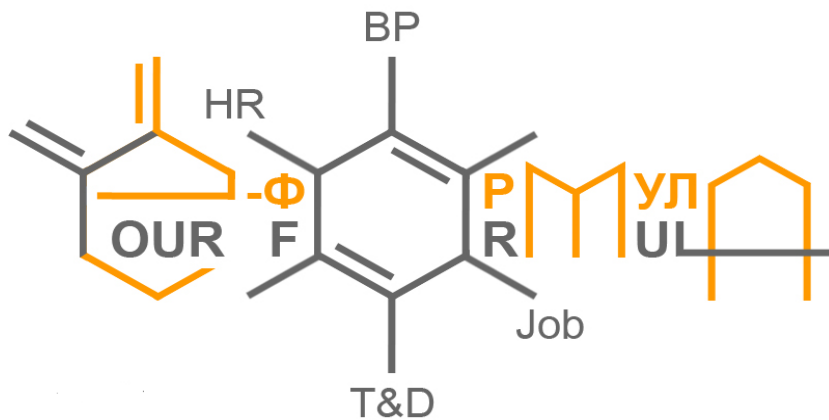
Системы автоматизации оценки KPI

1. Exel

Таблица 2. Пример персональной таблицы результативности						
Ключевые показатели (KPI)	Вес KPI	База	Норма	Цель	Факт	Частный результат
Объем продаж, тыс. руб.	0,30	2000 тыс. руб.	5000 тыс. руб.	8000 тыс. руб.	4500 тыс. руб.	83%
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	0,20	1,0	5,0	10,0	6,4	135%
Коэффициент маржинальной рентабельности	0,15	10%	40%	60%	30%	67%
Индекс удовлетворенности внутренних клиентов	0,15	20	80	100	75	92%
Соблюдение трудовой дисциплины в отделе	0,10	20	80	100	80	100%
Способность к организации и планированию	0,10	20	60	100	50	75%
Общий результат (рейтинг):						93,25%

2. WebTutor

3. CRM



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

Компания Your formula (ООО «Ё-ФОРМУЛА»)
www.yourformula.ru

