

KPI как часть системы Управления по Целям,

**или Может ли бизнес быть эффективным без
стратегических целей, но с текущим
контролем качества процессов**

Определение. Википедия.



Ключевые показатели эффективности (англ. *Key Performance Indicators, KPI*) — система оценки, которая помогает организации определить достижение стратегических и тактических (операционных) целей. Использование ключевых показателей эффективности даёт организации возможность оценить своё состояние и помочь в оценке реализации стратегии. КПЭ позволяют производить контроль деловой активности сотрудников и компании в целом в реальном времени.

Для термина «key performance indicators (KPI)» используется русский перевод "ключевые показатели эффективности" (КПЭ).

Виды КРІ

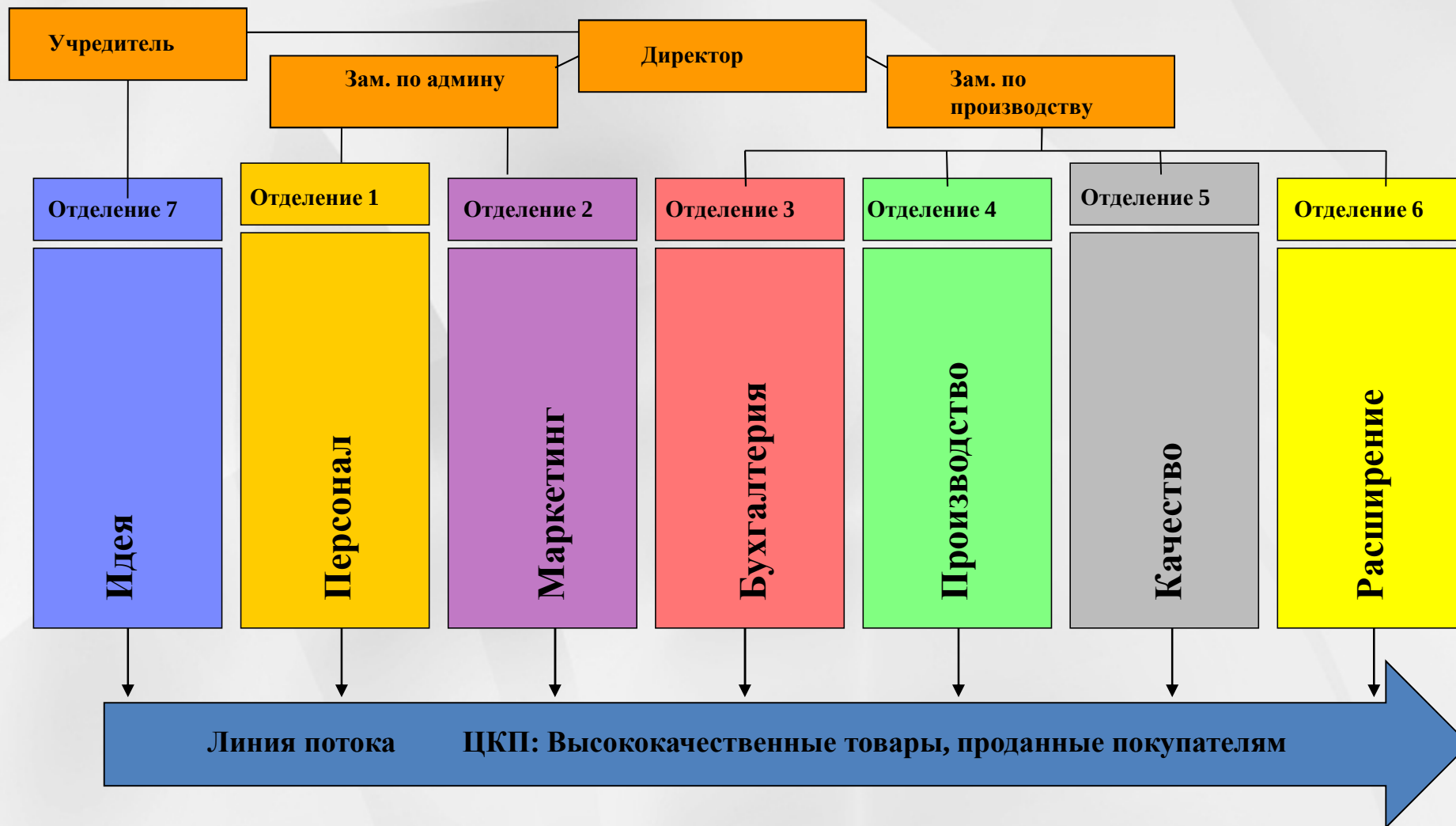


Процессные (или текущие) — система оценки, которая помогает организации определить выполнение текущих задач каждого участника одного постоянно действующего бизнес-процесса.

Проектные — система оценки, которая помогает организации определить своевременное и качественное достижение задач проекта.

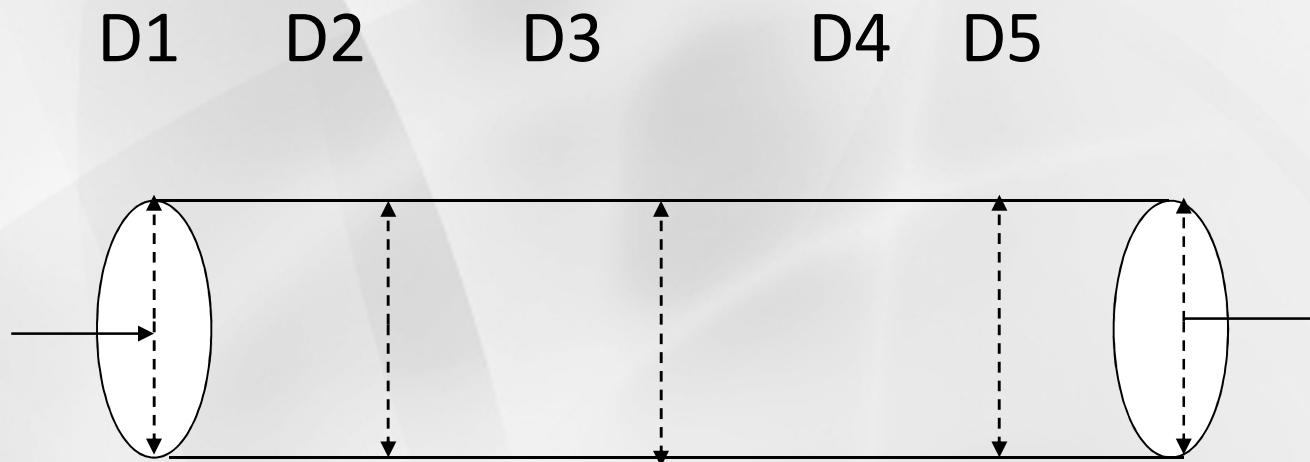
Системные (или стратегические) — система оценки, которая помогает организации определить достижение стратегических и тактических (операционных) целей.

Организирующая схема и КРІ



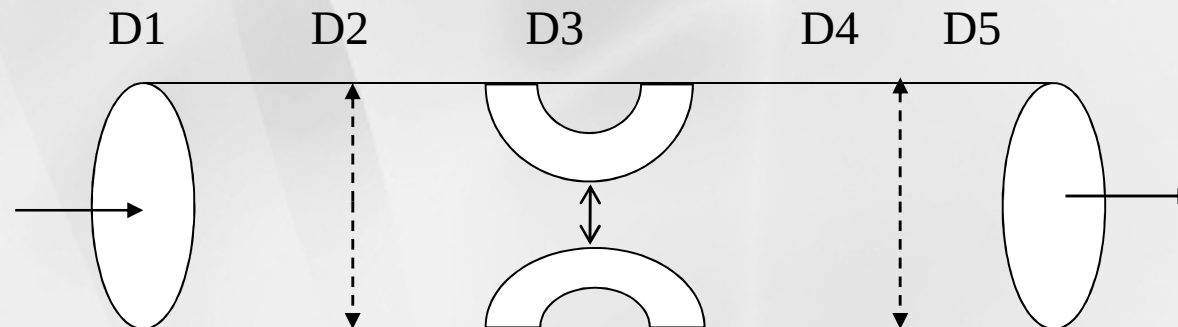
Конвейер: Поток производства

Показанный выше принцип можно сравнить с трубой, через которую протекает определенный объем жидкости (см. ниже):

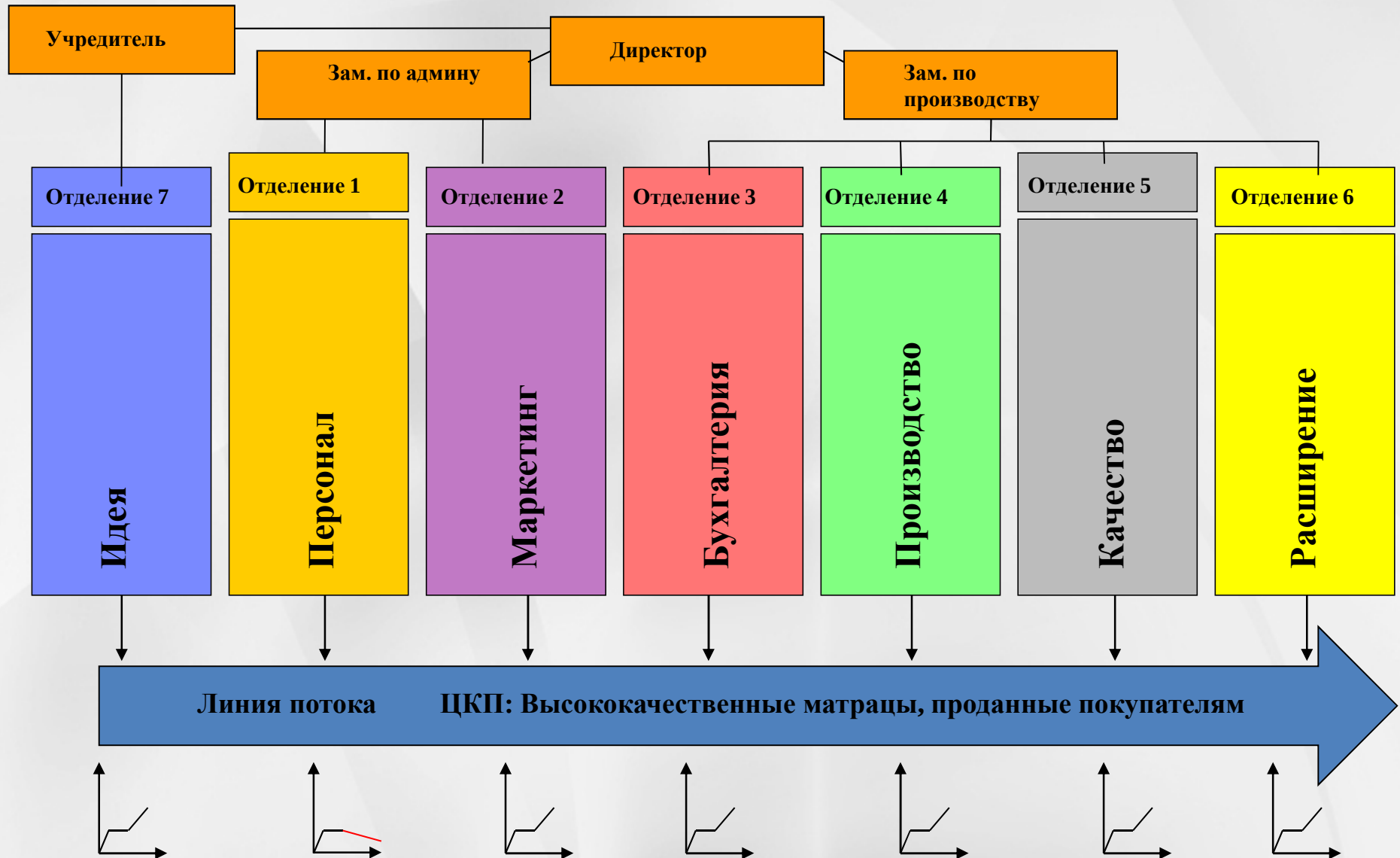


Конвейер: Поток производства

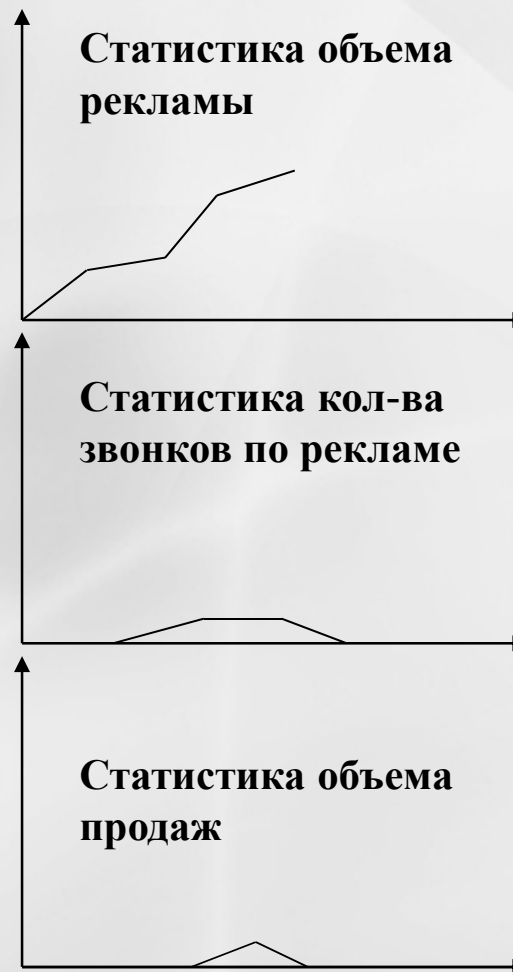
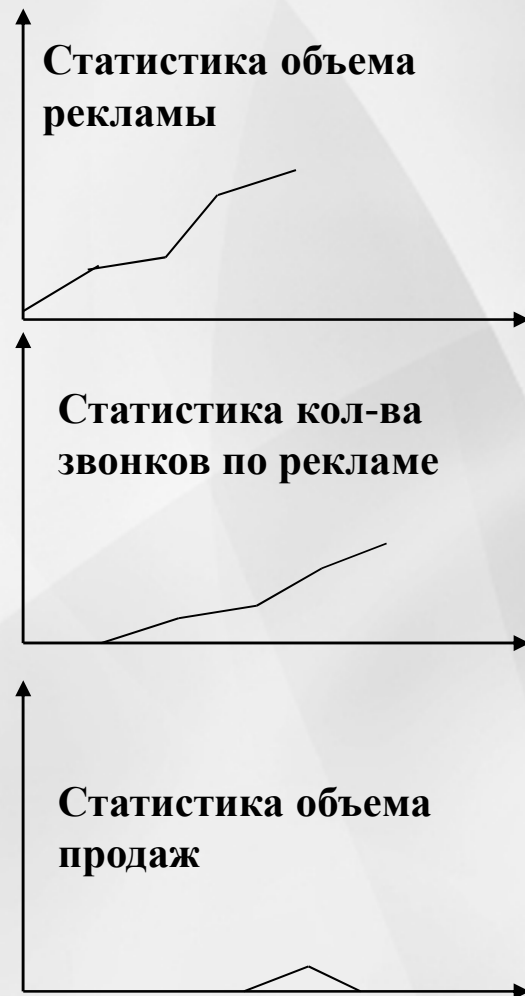
Но, предположим, в какой-то точке трубы произошла деформация, которая привела к уменьшению ее диаметра в точке D3.



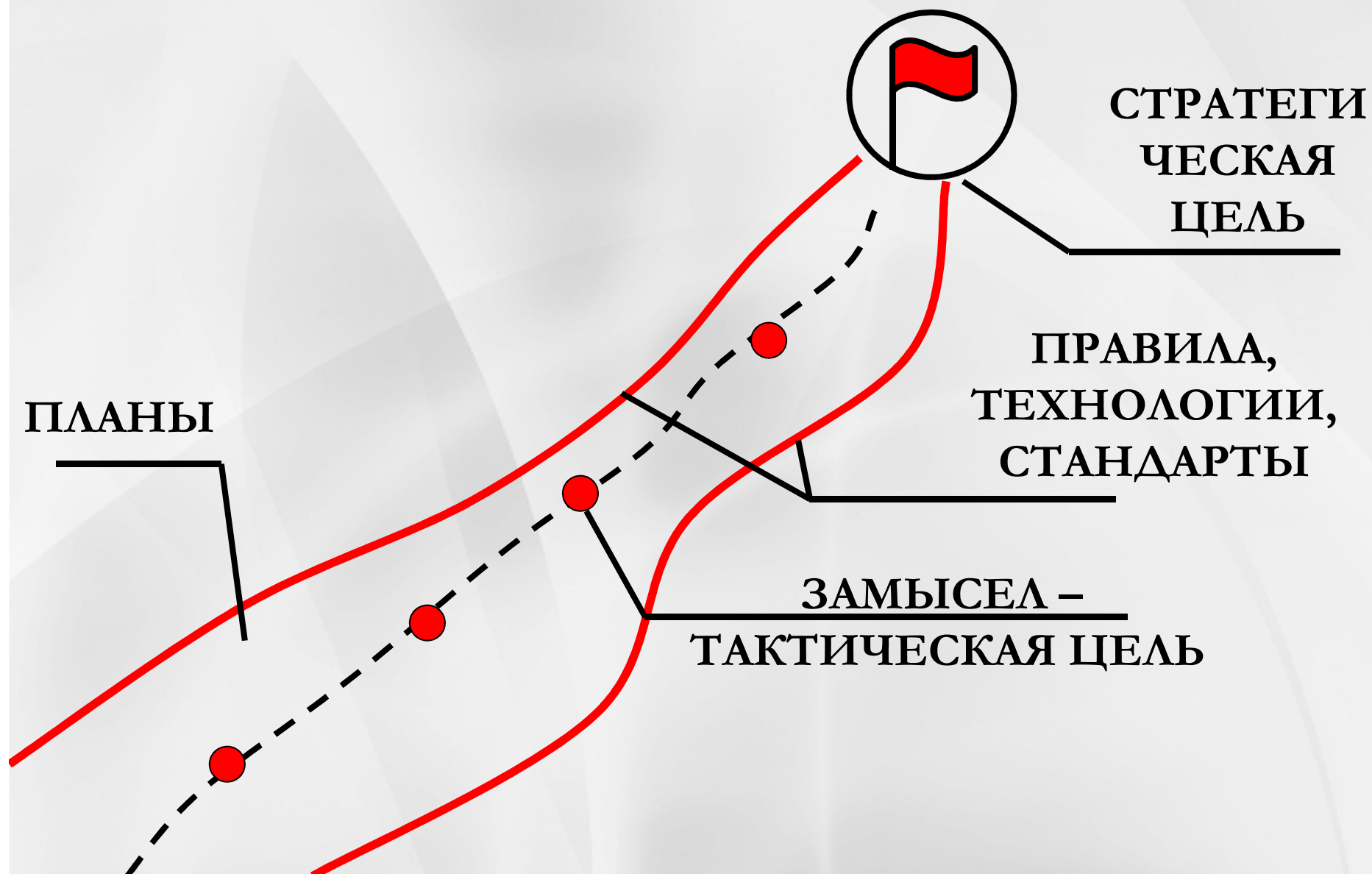
Организирующая схема и визуализация КРІ в виде статистик: управление потоком



Управление на основе статистик: определение проблемной области



Зачем необходимо управление по целям





УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ

Практика внедрения

Что дает инструмент Управления по целям

1. **Повышается эффективность управления.** Так, в одном случае руководство фирмы утверждают, что если поставленные цели будут достигнуты, то прибыль составит \$500 000. Фактически цели были достигнуты на 80%, что принесло около \$400 000 прибыли.
2. **Совершенствуется планирование.** Данный инструмент является механизмом, заставляющим сотрудника концентрироваться на выполнении тех задач, которые ему поставлены в рамках общей стратегии компании.
3. **Эффективнее становится контроль.** способствует росту контроля (самоконтроля) и стабилизирует регулярность проверок результатов работы.
4. **Улучшаются взаимоотношения между подчиненными и руководителями.** Это происходит по целому ряду причин: снижается потребность в строгом контроле; подчиненные получают больше возможностей для участия в процессе планирования, а руководители укрепляют ту основу, на которой с подчиненными можно обсуждать результаты их работы.
5. **Расширяются возможности подготовки руководителей.** Применяя МВО, высшее управленческое звено уделяет больше внимания подготовке и обучению менеджеров.
6. **Устанавливаются стандарты и критерии для оценки выполнения задач.** Без таких стандартов и критериев не может быть менеджмента как такового, как бы велики ни были трудности в определении их содержания.

Структура системы Управления по целям и распределение ответственности (ролей).

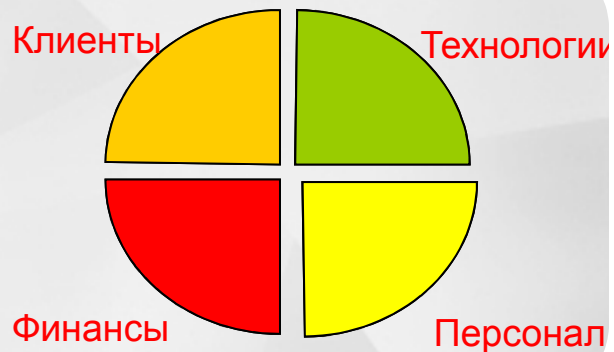
Этапы	Действия	Менеджер	HR менеджер	Сотрудник
Годовой обзор	Подготовка к оценке годовой деятельности и выполнения ППР, подготовка новых целей	И/О	К	И
	Обзор годовой деятельности, в соответствии с целями и ППР, согласование годового рейтинга, согласование новых целей	И/О	С	И
Текущий мониторинг и квартальная корректировка	Проведение постоянных мониторингов исполнения	И/О		И
	Подготовка к оценке квартальной деятельности и выполнения ППР, подготовка к обновлению ППР (1кв)	И/О		И
	Обзор деятельности за квартал, в соответствии с целями и ППР, проведение дискуссии о карьере, согласование нового ППР (1кв)	И/О	С	И
Управление текущей деятельностью И - исполнение О - ответственность К- консультирование С - связь (сообщение)	Решение текущих проблем на ранних стадиях и достижение улучшений, используя текущий мониторинг и квартальные корректировки	И/О		И
	Решение непрекращающихся проблем на персональных встречах	И/О	К/С	
	Обеспечение фокусирования текущих мониторингов на достижении улучшений	И/О	К/С	И
	Отмечайте успех, осуществляйте соответствующие действия в случае отсутствия улучшений	И/О	К/С	

Деятельность							
Сектор «штурвала»	Цели	Действия и сроки	Целевые значения	Ход исполнения			
				к1	к2	к3	к4

План Персонального развития (ПТР)							
Область потенциала	Цели	Действия и сроки	Целевые значения	Ход исполнения			
				к1	к2	к3	к4

Итоговый обзор деятельности за год	
Достижения/Эффект	Комментарии руководителя
Минусы	Комментарии менеджера
Дальнейшие действия	Комментарии второго руководителя





Механика «Корпоративный штурвал»

Стратегическая цель

ЧЕГО МЫ ДОЛЖНЫ ДОСТИГНУТЬ В РЕЗУЛЬТАТЕ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАЧ (тактических целей), КОТОРЫЕ БУДУТ ОПРЕДЕЛЕНЫ ПО КАЖДОМУ ИЗ БЛОКУ «КОРПОРАТИВНОГО ШТУРВАЛА»

Первое «КЛИЕНТЫ»:

Выявить (определить путем опросов)– что необходимо сделать для покупателей.

Пример:

сокращение длины очередей
увеличение парковочных зон

Второе «ТЕХНОЛОГИИ»:

Необходимые улучшения, развитие имеющихся технологий и стандартов, которые помогут удовлетворить потребности покупателей, а так же увеличат доход и оптимизируют расходы.

Пример:

уменьшение затрат на ФОТ
повышение эффективности логистики

Третье «ПЕРСОНАЛ»:

Определение – достаточно ли у нас квалифицированного персонала, для реализации технологий, стандартов для воплощения потребностей покупателей.

Только после того, как мы добьемся баланса между затратами на удовлетворение потребностей клиентов и операционными доходами, мы переходим к 3 шагу

Четвертое «ФИНАНСЫ»:

Финансовый план – собирает все это вместе, для бюджета всей компании и каждого подразделения. Четко определяется – сколько будет стоить реализация потребностей. Выполнив этот шаг, мы можем быть уверены, что задачи по воплощению потребностей покупателей – реальны и выполнимы.

Что такое SMART – цели. Определение

(S) Specific/Конкретность

(M) Measurable/Измеримость

(A) Achievable/Достижимость

(R) Relevant/Релевантность (такие, на которые может влиять)

(T) Time bound/Временные сроки

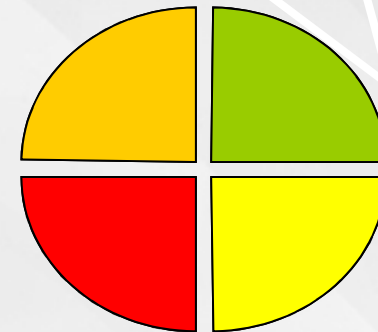
Пример

1. Увеличить опер. прибыль магазина N с 5% за 2006 год до 6.5% за 2007 год
2. Снизить текучесть персонала бизнеса NN со 100% за 2006 г. до 80% за 2007 г.
3. Повысить общий результат бизнеса NN по программе ТП за 2е полугодие 2007 года до 94%, по сравнению с 87% за 1е полугодие 2007 года

Система каскадирования целей

Сектор «штурвала»	Цели	Действия и сроки	Способ оценки и целевые значения	Ход исполнения			
				к1	к2	к3	к4

**КОРПОРАТИВНЫЙ
«ШТУРВАЛ» И ПЛАНЫ**
Как мы собираемся
достичь наши цели



**ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ
ПЛАНЫ**
Адаптация
корпоративных планов в
функциональные для
подразделений

SMART технология
постановки целей

ЛИЧНЫЕ ЦЕЛИ
Индивидуальный план
отражающий
функциональные цели

**ОЦЕНКА и целевые
значения \ KPI**

Ключевые принципы

- сформировать стратегические цели
- сформулировать личные тактические цели в формате «SMART». От 3-х до 5-ти целей;
- проследить за их выполнением (мониторинг и контроль);
- наладить обратную связь с сотрудником, чтобы повысить его заинтересованность в работе: менеджер должен не только четко поставить сотруднику задачу, но и воодушевить его на ее эффективное выполнение (коррекция и развитие);
- выполнить обещания по вознаграждению.
- избежать:
 1. бессистемного использования премиальных выплат и штрафных санкций;
 2. неверного планирование работ, приводящего к цейтноту и авралу;
 3. неверного планирование распорядка рабочего дня, приводящего к систематическим перегрузкам сотрудников.



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ