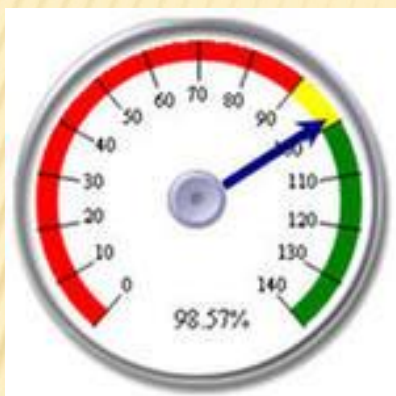

УПРАВЛЕНИЕ ПО КПЭ

- Актуальность управления эффективностью на основе КРІ.
- Целевое управление как концепция.
- Панели бизнес-показателей как инструмент управления эффективностью бизнеса.
- Новая ниша – создание ВРМ-решений на базе работающих ERP-систем.
- Основные проблемы внедрения целевого управления.

НЕКОТОРЫЕ ФАКТЫ ПРО МВО И КРІ



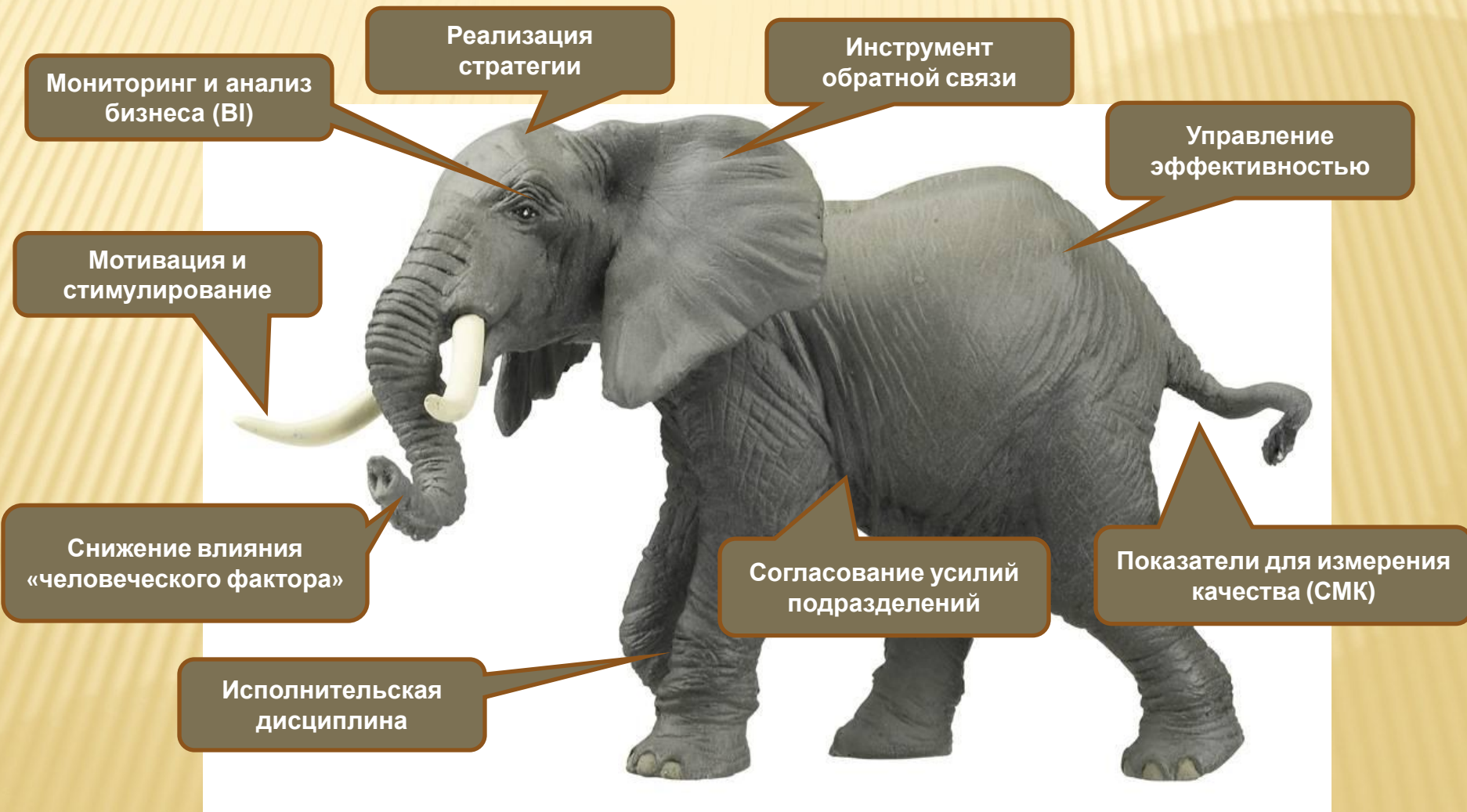
- Более 50 лет система КРІ используется в западных странах и около 20 в России и СНГ
- В некоторых странах (Япония, Корея, Сингапур, Малайзия, Гонконг, Германия, США) концепция КРІ поднята на уровень национальной идеи
- Президент России Владимир Путин выступил с предложением разработать систему КРІ для оценки работы чиновников



НЕКОТОРЫЕ ЭФФЕКТЫ ОТ ВНЕДРЕНИЯ МВО

- Значительное улучшение основных бизнес-показателей (объем продаж, прибыль, удовлетворенность клиентов, объем производства, качество), оптимизация ФОТ.
- Использование KPI повышает эффективность персонала минимум на 40% (в некоторых сферах кратно)
- Снижается оперативная загрузка руководителя, значительно улучшается исполнительская дисциплина;
- Контроль работы организации в режиме реального времени;

ПРИТЧА О МУДРЕЦАХ И МВО



Что такое «МВО»?

Управление на основе целей – системный подход позволяющий руководителю сосредоточиться на достижимых целях и получить наивысшие результаты при имеющихся ресурсах.

Высокую эффективность

Управление по целям и оплата по результату

Управление стратегией




Управление целями (KPI)

Задачи

Компетенции

Стандарты



Управление вознаграждением

материальное

нематериальное

Несмотря на очевидность описанной технологии, пользуются ей единицы

1. Регулярная постановка целей требует системного подхода (от топ-менеджера до сотрудника)
2. Часто отсутствует механизм сбора и хранения показателей достижения целей
3. Имеет место «забывчивость», различная интерпретация целей и задач
4. Обратная связь случайная и ситуативная

Нужен инструмент!

ФОРМУЛА ЭФФЕКТИВНОСТИ ЛЮБОГО БИЗНЕСА



ЗАДАЧИ РЕШАЕМЫЕ ПАНЕЛЯМИ БИЗНЕС-ПОКАЗАТЕЛЕЙ

- **Мониторинг (что происходит?)**
 - состояния организации и бизнес процессов, выявление и информирование о критически важной информации на основе актуальных данных
- **Анализ (кто виноват?)**
 - Исследование закономерностей в области управления эффективностью, многомерный анализ данных в различной степени детализации и разрезах аналитики
- **Управление (что делать?)**
 - Механизм информирования руководителей и сотрудников о целях организации, инструмент обратной связи и стимулирования

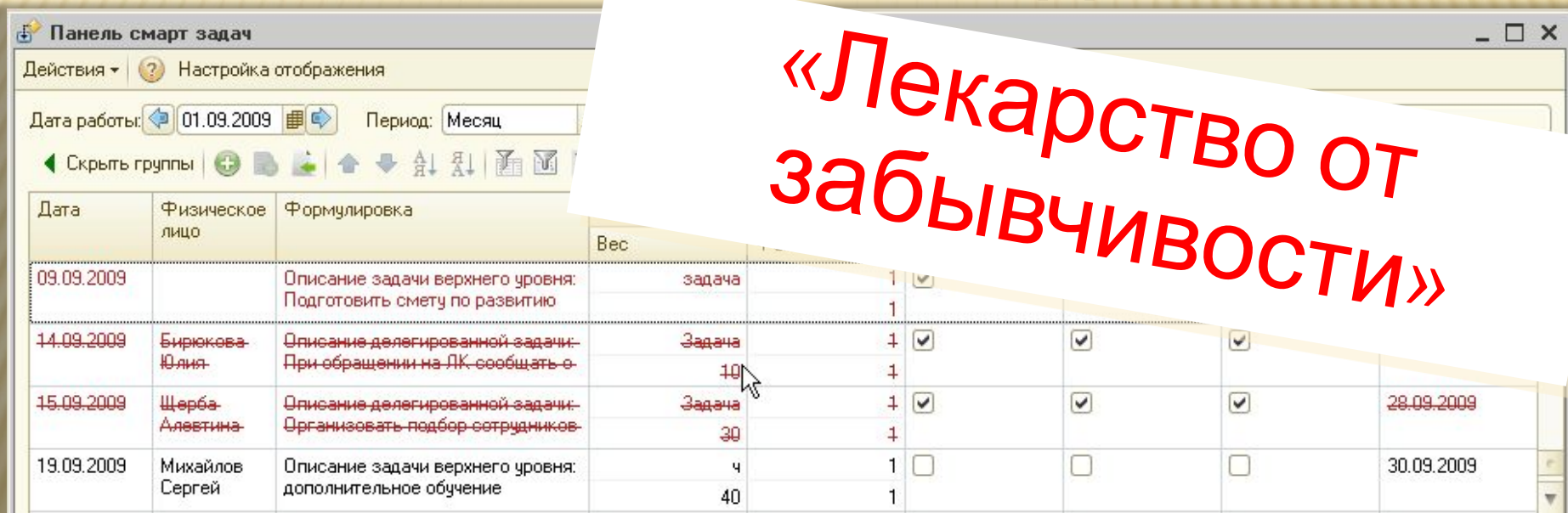
СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ПАНЕЛЬ БИЗНЕС-ПОКАЗАТЕЛЕЙ.

- Позволяет отслеживать продвижение к стратегическим целям компании (методология ССП).
- Панель используется на самом верхнем уровне иерархии управления, и позволяет координировать работу подразделений организации для согласованного движения в направлении реализации стратегических приоритетов организации.
- Регулярность обновления данных в таких панелях обычно происходит ежемесячно или ежеквартально.
- Акцент в таких панелях бизнес-показателей делается больше на **управление**, чем на анализ или мониторинг.

ТАКТИЧЕСКАЯ ПАНЕЛЬ БИЗНЕС-ПОКАЗАТЕЛЕЙ

- Анализ эффективности и результативности процессов (или проектов) на уровне подразделений и сотрудников.
- Тактическая панель формируется по зонам ответственности. Методологическая база - МВО.
- По итогам оценки результативности могут иметь место стимулирующие воздействия (премия за результат).
- Обновляются панели показателей ежедневно или еженедельно.

ПАНЕЛЬ СМАРТ-ЗАДАЧ



«Лекарство от забывчивости»

Дата	Физическое лицо	Формулировка	Вес				
09.09.2009		Описание задачи верхнего уровня: Подготовить смету по развитию	задача	1	<input checked="" type="checkbox"/>		
14.09.2009	Бирюкова-Юлия	Описание делегированной задачи: При обращении на ЛК сообщать о	Задача	1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
15.09.2009	Щерба-Алевтина	Описание делегированной задачи: Организовать подбор сотрудников	Задача	1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
19.09.2009	Михайлов Сергей	Описание задачи верхнего уровня: дополнительное обучение	ч	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SMART-Задачи – это действия, которые ведут к достижению KPI. Это мероприятия, инициативы поручения, этапы проектов.

СТАНДАРТЫ

Целевые показатели SMART-задачи Стандарты Премия Делегирование задач Сервис					
№	Стандарт	Вес, %	Важность	Оценка	Самооценка
				Комментарий ответственного	Комментарий исполнителя
				Ответственный	
1	Стабильность работы серверного оборудования	18,750	Высокая	Ниже ожидаемого Постоянные остановки оборуд... Белов Александр Германович	
2	Оценка руководителем	18,750	Высокая	Соответствует ожидаемому	
3	Внутренний клиент ОКИС	12,500	Средняя	Соответствует ожидаемому Вяльшина Ольга Владимировна	

- Выполнение действий, направленных на соответствие ожиданиям «внутреннего клиента».
- Оценка происходит на основе субъективного мнения других сотрудников, как правило руководителей. Например, оценить системного администратора, маркетолога, дизайнера могут только те сотрудники, кто пользуется результатами его труда.
- Такая субъективная оценка – обратная связь, целью которой является повышение «клиентоориентированности» сотрудников, оценка соответствия корпоративным стандартам, требованиям СМК

МВО-МАТРИЦА РУКОВОДИТЕЛЯ

ОП

Целевые показатели					
Целевой показатель	Вес, %	План	Факт	Процент выполнения	КПД, %
Объем валовой прибыли от продажи ПО (отдел)	38	270 000	270 905	123,7	47,0
Объем валовой прибыли от продажи услуг (отдел)	37	270 000	189 384,02	70,1	26,0
SMART-задачи	10	100	82	82,8	8,3
Стандарты	5	100	100	100,0	5,0
Количество завершенных контактов	5	3 000	2 948	98,3	4,9
Погашение дебиторской задолженности (отдел)	2,5	50 000	50 406,72	100,8	2,5
Удовлетворенность клиентов	2,5	97	91,41	94,2	2,4
					96,0

SMART-задачи						
SMART-задача	Вес, %	Ед. изм.	Срок исп.	План	Факт	Статус
организовать продажу 1й коробки: 1С:Бухгалтерия 8. Базовая версия + MS Office SBB ПРОДАЕТСЯ БЕЗ ОГРАН	3	ч	31.12.2011	1	1	100
подготовить прайс лист	3	Задача	01.12.2011	1	1	100
Получить не менее чем 5 рекомендаций на отдел нового клиента от тех, с кем мы успешно работаем	5	ч	31.12.2011	1		
пригласить на семинар по сдаче отчетности не менее 4 человек	5	Задача	01.12.2011	1	1	100

Стандарты					
Стандарт	Вес, %	Оценка	Комментарий	Самооценка	Комментарий (собств.)
Своевременность подачи документов для ЗП		Соответствует ожидаемому			
Соблюдении технологии СМК		Соответствует ожидаемому			

После того как будут собраны данные для фиксации факта по выбранным показателям, проставлены субъективные оценки и учтено выполнение оперативных поручений, можно будет определить (оцифровать) результативность сотрудника :

Целевые показатели

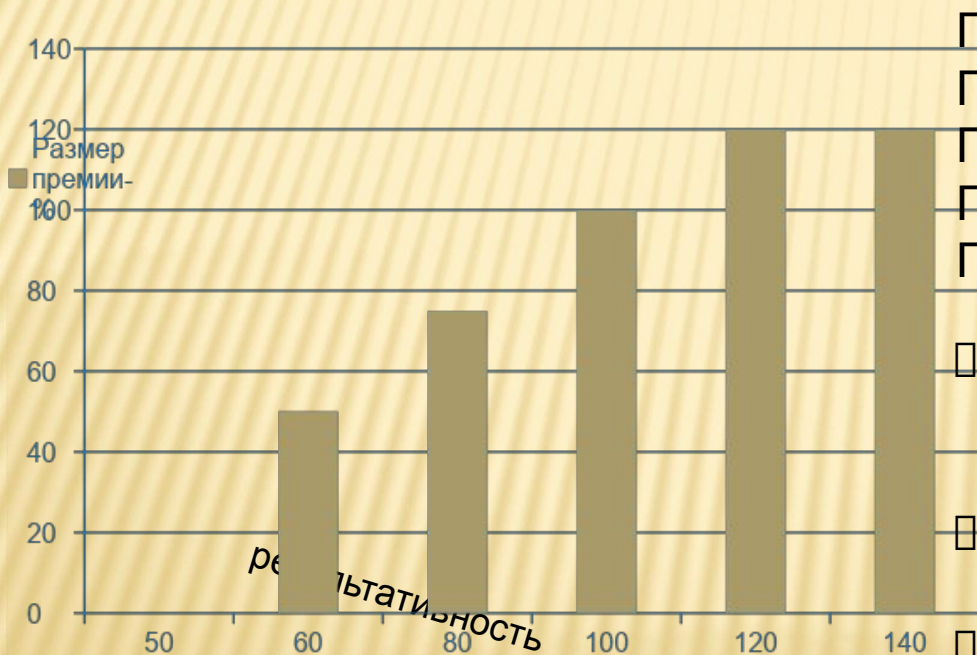
Целевой показатель	Вес, %	План	Факт	Процент выполнения	КПД, %
Маржа от продажи, руб	50	150 000	130 000	86,667	43,334
Стандарты, %	10	100	100	100	10
Количество новых клиентов по специализации, шт.	10	5			
SMART задачи, %	10	100	36,364	36,364	3,636
Удовлетворенность клиента, %	10	96	95	98,958	9,896
Количество контактов на открытых мероприятиях, шт.	10	15			
					66,866

РАСЧЕТ ПРЕМИИ ПО МВО

Оклад 15 000



Базовая премия 10000



При $R < 60$, премия 0

При $R = 60$, премия 5000 (50%)

При $R = 80$, премия 7500 (75%)

При $R = 100$, премия 10000 (100%)

При $R = 120$ и выше, премия 12000 120%

□ Суммы и соотношение постоянной и переменной части устанавливаются руководителем любые.

□ В расчете ЗП можно использовать показатели из МВО (маржа продаж)

□ Можно делать прогрессивную шкалу, можно интервальную.

ОПЕРАТИВНАЯ ПАНЕЛЬ БИЗНЕС-ПОКАЗАТЕЛЕЙ

- Отслеживание операционных показателей деятельности.
- Данные используются для **мониторинга** процессов связанных с сервисом, работой с клиентами, производством и финансами преимущественно в динамике.
- Интервал обновления от нескольких минут до нескольких часов.
- Для оперативных показателей обычно не определяются плановые значения, но они могут иметь определенные уровни «приемлемости», верхние и нижние значения

СОЗДАНИЕ РЕШЕНИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ БИЗНЕСА (ВРМ)

Интеграция с ERP-системами

АВТОМАТИЗИРОВАННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ - ИСТОЧНИКИ ДЛЯ КРІ

Целевое управление (BSC, KPI)

CRM-система
управления
взаимоотно-
шениями с
клиентами

Бюджетное
управление

Система
менеджмента
качества

Проектное
управление

Оперативный
производ-
ственный учет

Автоматизированная система учета и управления



Транзакционные (ERP) системы, источник для выборки фактических данных 1С:
Управление производственным предприятием, 1С:Управление торговлей и т.п.

Чего не хватает для эффективного управления компанией по KPI и BSC?

Отсутствие необходимой информации (KPI)	50%
Отсутствие необходимого информационного/программного обеспечения	39%
Отсутствие квалифицированных кадров	23%
Отсутствие системы персональной ответственности менеджеров	18%
Отсутствие формализованных стратегии / стратегических целей развития	16%
Невозможность использования в условиях российской экономики	5%
Нет необходимости в использовании	5%
Существует немало других методик	5%
Неготовность использования на большинстве предприятий	2%

Основные проблемы внедрения целевого управления находятся в области методологии и консалтинга, обучения управленцев и пользователей

Наша цель в этом году - ноль несчастных случаев

Несча-
стных
случаев

В прошлом году наша цель была 26 случаев

Оглядываясь назад, можно сказать, что это была ошибка

26

Да, нам пришлось самим организовать 9 случаев, чтобы достичь цели

EMIL SCOTTADAFES@AOL.COM