

# **ОСТОРОЖНО: КРІ !**

## **Как избежать ошибок при внедрении целевого управления**

*Александр Кочнев*

**Консалтинговая компания iTeam**

<https://iteam.ru>

## Наша миссия

---

 **iTeam**  
Консалтинговая компания

*Мы делаем компании управляемыми,  
эффективными, конкурентоспособными.  
Мы строим Русский Менеджмент.*



# Для чего внедряют KPI ?

**Сфокусировать внимание  
сотрудников на целях и  
результатах их работы**

**Стимулировать сотрудников к  
достижению большей  
результативности**

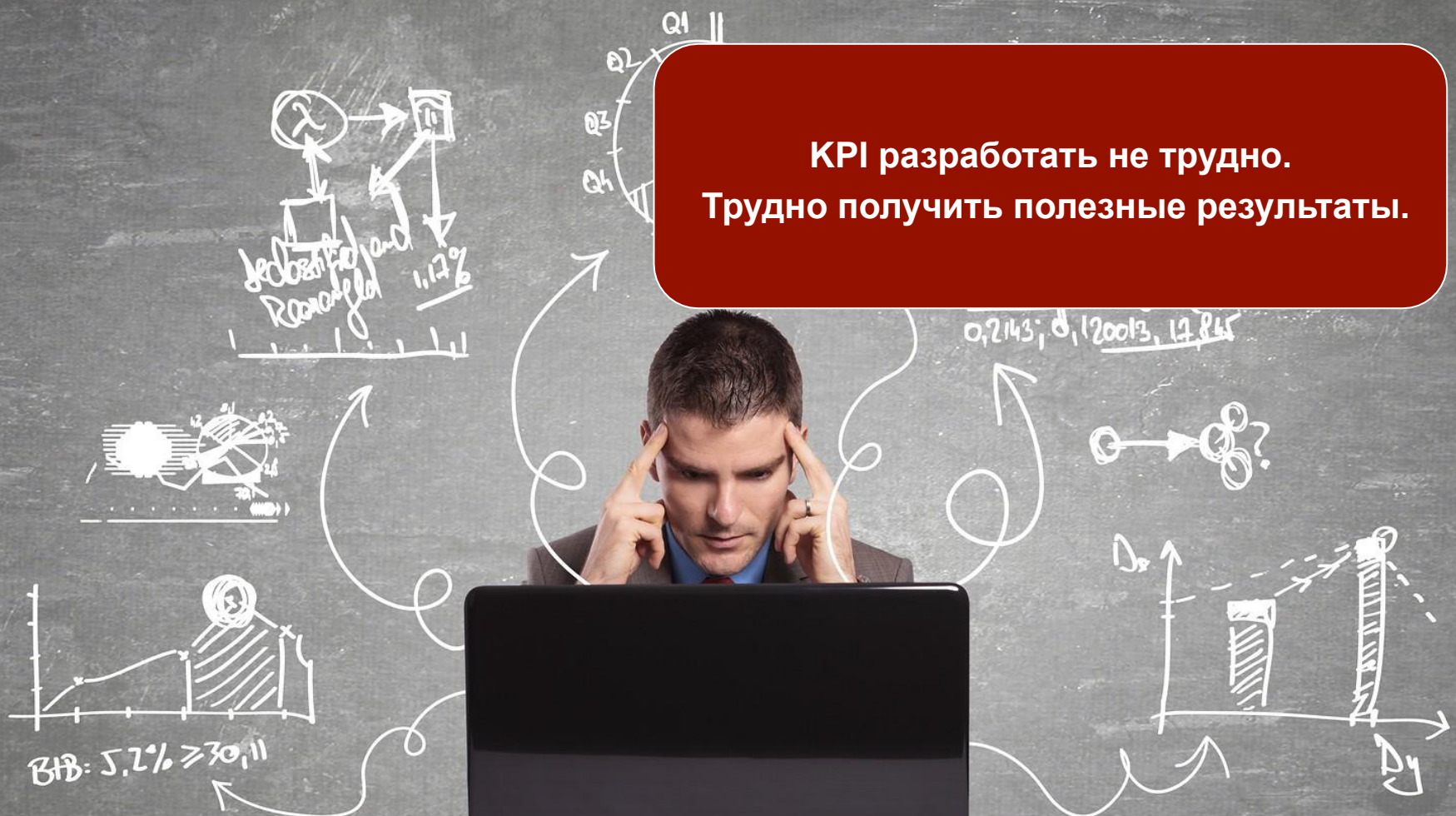
**Повысить  
заинтересованность  
сотрудников в достижении  
результатов**

**Связать цели сотрудников с  
целями компании**

# Успех не гарантирован



**KPI разработать не трудно.  
Трудно получить полезные результаты.**





# ПРОБЛЕМА №1



**Отдается приоритет  
оперативным целям в  
ущерб развитию**

**KPI не связаны со стратегией**

**В показателях топ-  
менеджеров  
только  
оперативные цели**

**KPI не распространяются на  
стратегические проекты**



## ПРОБЛЕМА №2


**КРІ задает неверные ориентиры сотрудникам**

**КРІ не связаны с целями и показателями процессов**

**Показатели не отражают интересы клиентов процессов**

**КРІ устанавливаются на основе поверхностного наблюдения за деятельностью**

## ПРОБЛЕМА №3



**Нереалистичные цели по  
KPI демотивируют  
сотрудников**

**KPI не связаны с  
планированием**

**Цели устанавливаются  
произвольным образом**

**Не существует процедуры  
выработки целей  
согласованной сторонами**

## ПРОБЛЕМА №4

**Внедрение KPI  
встречает  
сопротивление**

**KPI разрабатываются без  
участия сотрудников**

**Сотрудники видят угрозу в  
инициативе руководства**

**Сотрудники не согласны с  
установленными  
показателями и правилами**



## ПРОБЛЕМА №5


**Работа сводится к погоне  
за показателями в ущерб  
ее содержанию**

**Руководители не умеют  
использовать КРІ как  
инструмент управления**

**Сотрудники  
воспринимают КРІ как  
«кнут» и стремятся его  
избежать**

**Сотрудники скрывают  
информацию, которая  
может повредить их  
показателям**

## ПРОБЛЕМА №6



Усиливается  
разобщенность в  
коллективе – каждый за  
себя

Руководители не  
используют  
KPI как инструмент обучения

Не используется потенциал  
коллективных показателей

Не изучаются и не  
устраняются проблемы «на  
стыках»



## ПРОБЛЕМА №7

**Сотрудники игнорируют  
всякую деятельность, не  
предусмотренную  
системой KPI**

**Руководители полагают, что  
система показателей сама  
все отрегулирует**

**Чрезмерная регламентация  
убивает отношения**

**Организация не состоит из  
одних только правил**



## ПРОБЛЕМА №8

Руководители «вручную»  
регулируют цели и  
условия премирования

Изменение правил игры  
демотивирует  
сотрудников

Деформируется  
корпоративная  
культура

Сотрудники  
отвечают обманом  
на обман

## ПРОБЛЕМА №9



**Система KPI не дает  
эффекта в условиях  
глубокой  
демотивации  
сотрудников**

**Сотрудники не информированы о  
миссии, целях и планах компании**

**Отсутствуют нематериальные формы  
поощрения**

**Широко практикуются штрафы**

**Поощряется доносительство**

**Руководство компании не проявляет  
внимания к условиям труда**

**Недружественная корпоративная  
культура**

# КАК ПРАВИЛЬНО?

## Мастер-проект «Создание системы целевого управления»





# Русский Менеджмент: системный подход



**Организационная  
структура**

**Скелет**

**Процессы**

**Мышцы, органы**

**Цели**

**Нервная система**

**Стратегия**

**Мозг**

**Ценности**

**Душа**

# Система целеполагания

Миссия

Стратегические цели



Тактические цели  
(годовые планы и бюджеты)



КРІ  
сотрудников



# Копнем глубже!

---



**Корни неудач – в системе ценностей!**





# Стадии развития личности и общества



## Стадии развития личности

Умиротворение

Творчество

Интимность

Индивидуальность

Трудолюбие

Инициатива

Автономия

Доверие

## Стадии развития человечества

Интегрированное общество

Экономика знаний

Толерантные общества

Капитализм

Империи

Первые

государства

Племенные сообщества

Первобытное общество

## Каждая стадия развития – особый взгляд на мир

В этот день мы задумываемся о глубинных причинах мировой войны и о том, как предотвратить уничтожение человечества в глобальном конфликте

Это день примирения. Наши страны когда-то пролили много крови, но теперь мы вместе строим лучшее будущее

Мы думаем о том, как многого должны достичь мы сами, чтобы быть достойными славы наших дедов

Это праздник со слезами на глазах.

Это не должно повториться!

Этот день напоминает о том, какими мы были сильными.



## Целеполагание с позиций спиральной динамики

Компания должна уметь быстро изменяться. Вчерашние цели – не догма. Мы добиваемся успеха благодаря постоянному обучению и творчеству сотрудников

Компания – это область пересечения интересов многих сторон. Все наши успехи – результаты работы команд

Каждый сотрудник на своем месте добивается необходимых компании результатов. Сумма

индивидуальных достижений продвигает компанию к ее целям

У нас есть миссия, общая цель. Для нас важны порядок, правила, профессиональная честь





# Какого цвета ваша компания?



**Обучение**  
**Творчество**  
**Системность**

**Командный дух**  
**Коллегиальные решения**  
**Партнерство**

**Амбициозные цели**  
**Конкуренция**  
**Инициатива**

**Культь порядка**  
**Сильная идеология**

**Приоритет общественного над личным**

**Авторитарное**  
**руководство Действия «по**

# Цветовая интерпретация проблем

1

Отдается приоритет оперативным целям в ущерб развитию.  
Нет стратегии

4

Внедрение KPI встречает сопротивление.  
Не вовлечены

7

Сотрудники игнорируют всякую деятельность, не предусмотренную системой KPI

2

KPI задает неверные ориентиры сотрудникам. Нет связи с процессами

4

сотрудники

Работа сводится к погоне за показателями в ущерб ее содержанию.

8

Руководители «вручную» регулируют целевые показатели и условия премирования

3

Нереалистичные цели по KPI демотивируют сотрудников.  
Нет планирования

6

Усиливается разобщенность в коллективе – каждый за себя

9

Система KPI не дает эффекта в условиях глубокой демотивации

сотрудников

## Если у вас «красная» компания



**Внедряйте процессный подход к управлению.  
Найдите миссию, общую цель.  
Воспитывайте  
приверженность правилам.**





## Если у вас «синяя» компания

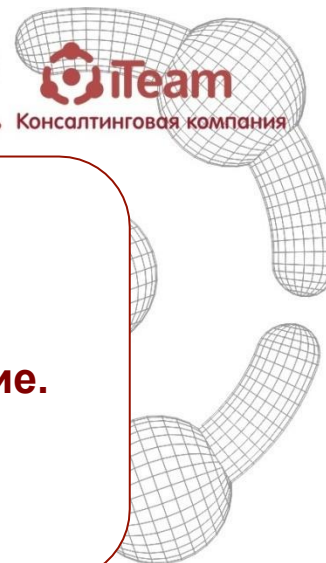


**Формируйте более открытую  
корпоративную культуру.  
Развивайте инициативу  
сотрудников.  
Осваивайте делегирование.**

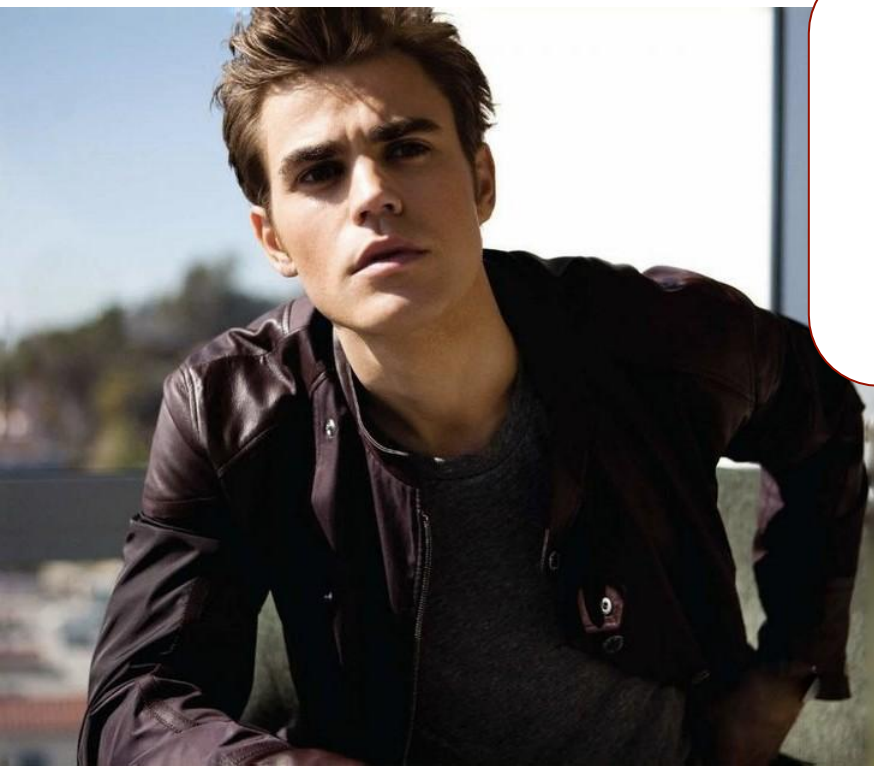




## Если у вас «оранжевая» компания



**Разрабатывайте стратегию.  
Осваивайте целевое управление.  
Внедряйте KPI**



## Если у вас «зеленая» компания

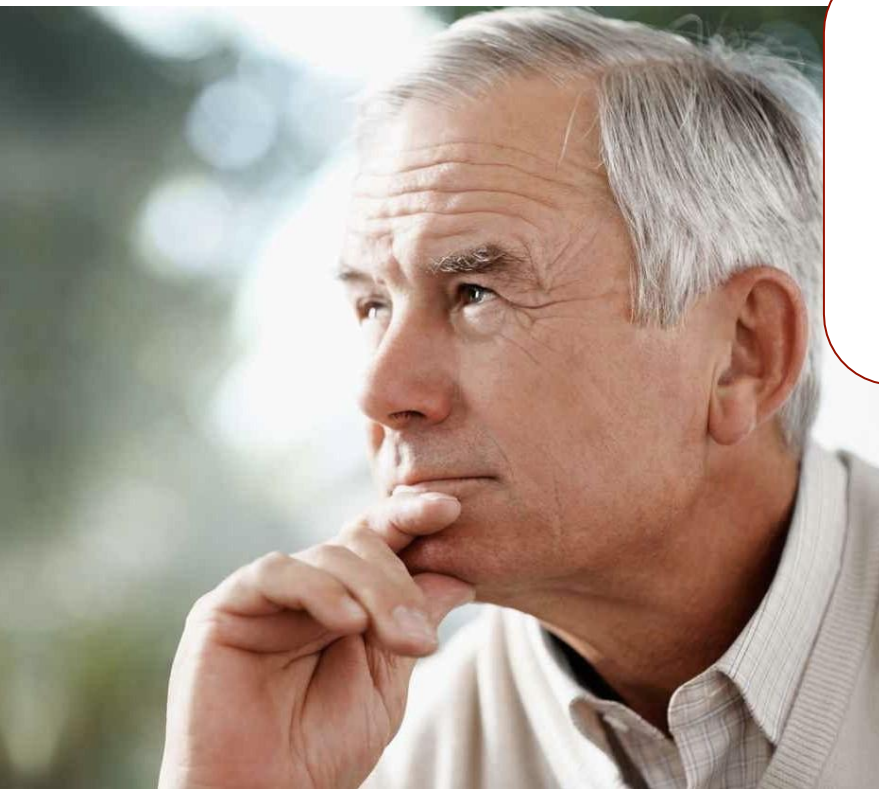


**Развивайте внутренние коммуникации.**  
**Осваивайте командные методы работы.**  
**Вырабатывайте навыки выработки коллективных решений.**





## Если у вас «желтая» компания



**Развивайте лидерство на всех  
уровнях.  
Осваивайте коучинг.  
Развивайте систему обучения.**



# Узнать больше о внедрении KPI



## РАЗРАБОТКА ПОКАЗАТЕЛЕЙ KPI

Для собственников и топ-менеджеров компаний

4000 рублей

КУПИТЬ

1. Рекомендации по созданию системы контроллинга.pdf
2. Пример построения системы контроллинга процесса.pdf
3. Рекомендации по внедрению KPI сотрудников.pdf
4. Пример KPI - соглашение о целях
5. Типичные ошибки при создании системы KPI.pdf
6. Примерный регламент контроллинга KPI.pdf
7. Рабочая тетрадь 9



На мастер-классе мы подробно разберем план разработки и внедрения показателей KPI.

По оценкам экспертов, в 92% случаев внедрение KPI ухудшает показатели деятельности компании: при неправильной системе KPI работа сотрудников сводится к погоне за показателями в ущерб содержанию работы и результатам деятельности компании. Причина — несистемный подход к проектированию, внедрению и использованию KPI.



# КАК ПРАВИЛЬНО?

## Мастер-проект «Создание системы целевого управления»





## Формы участия в мастер-проекте



### Слушатель

Участвует в мастер-классах  
Получает видеозаписи мастер-классов  
Получает материалы мастер-проекта

40000~

### Участник

Участвует в мастер-классах  
Получает видеозаписи мастер-классов  
Получает материалы мастер-проекта  
Работает с консультантом-наставником в режиме онлайн

160000~

### VIP

Участвует в мастер-классах  
Получает видеозаписи мастер-классов  
Получает материалы мастер-проекта  
Работает с консультантом-наставником в режиме онлайн  
Две двухдневных рабочих сессии с консультантом-наставником на предприятии заказчика

800000~

## СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ ЦЕЛЕВОГО УПРАВЛЕНИЯ

10 этапов, 10 мастер-классов, 50+ методических материалов и шаблонов документов

# Русский Менеджмент в действии



**Организационная  
структура**

**Скелет**

**Процессы**

**Мышцы, органы**

**Цели**

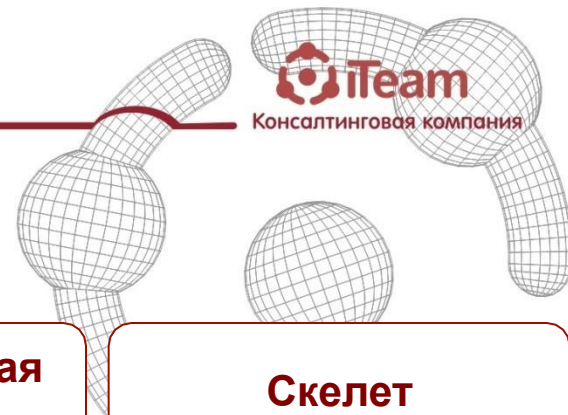
**Нервная система**

**Стратегия**

**Мозг**

**Ценности**

**Душа**



**Я ГОТОВ ОТВЕТИТЬ НА ВАШИ ВОПРОСЫ**

---



**Александр Кочнев**  
**[kochnev@iteam.ru](mailto:kochnev@iteam.ru)**

**Консалтинговая компания**  
**iTeam**

**тел./факс: (499) 110-2684**  
**<https://iteam.ru>**