

Key Performance Indicators

ЧТО МОЖЕТ БЫТЬ ПРОЩЕ!

Статья

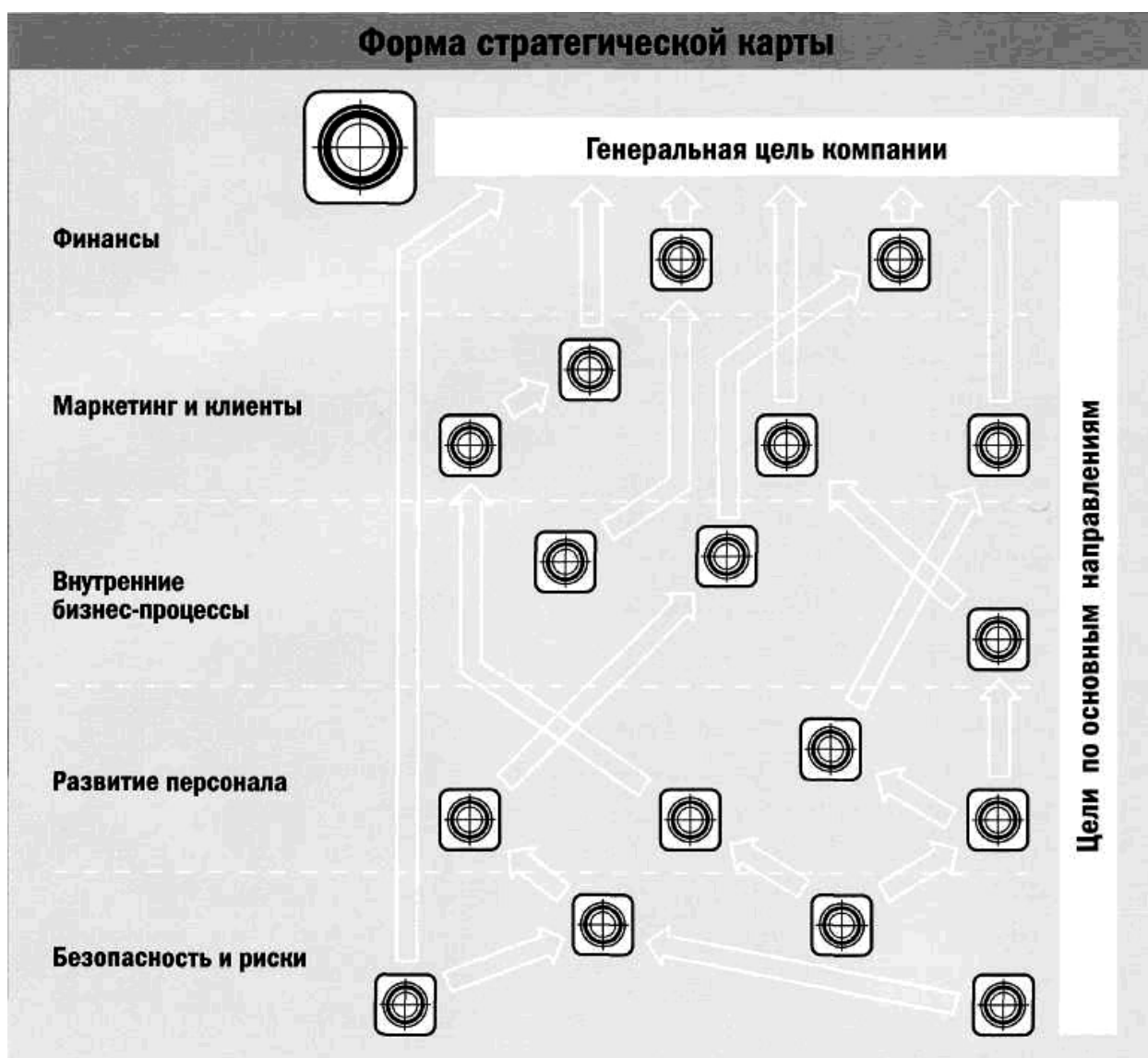
Система управления с помощью KPI (Key Performance Indicators) - ключевых показателей эффективности – одна из наиболее показательных систем, позволяющих выстроить деятельность компании в соответствии с выбранной стратегией развития, а также привести цели отдельных сотрудников в соответствие с глобальными целями компании. Процесс разработки ключевых показателей эффективности волнует сейчас многие организации. О своем опыте создания системы KPI рассказывает Алла Бедненко, директор по персоналу компании «ЭКОНИКА-ОБУВЬ».

К необходимости разработки системы KPI «Эконика-обувь» пришла с пониманием того, что эффективностью сотрудников необходимо управлять. Говоря словами Питера ДРУКЕРА, человека, который создал менеджмент, «Вы не можете управлять тем, что не измеряете».

К системе ключевых показателей эффективности мы двигались следующими этапами.

Этап 1. Формирование стратегической карты. Прежде всего мы графически показали взаимосвязь глобальных целей компании по основным направлениям:

1. **финансы** (как компания собирается обеспечить устойчивый рост стоимости для акционеров и инвесторов);
2. **маркетинг и клиенты** (какое уникальное предложение потребительской ценности компания собирается сделать своим клиентам, чтобы достичь финансовых целей);
3. **внутренние бизнес-процессы** (какие внутренние процессы необходимо довести до совершенства, чтобы обеспечить реализацию клиентских и финансовых целей);
4. **развитие персонала** (какие возможности для обучения и развития должна использовать компания для достижения целей первых трех целей);
5. **безопасность и риски** (как компания предполагает обеспечить безопасные условия ведения бизнеса и снижать существующие и потенциальные риски).



Этап 2. Разработка карты ключевых бизнес-процессов. На этом этапе мы оптимизировали бизнес-процессы компании, давали им описание и разрабатывали ключевые показатели эффективности.

Для оптимизации бизнес-процессы разбивались на операции с учетом необходимых ресурсов и временных затрат, чтобы понять, на каком этапе возможен сбой. При этом каждый сотрудник от топ-менеджера до продавца мог принять участие в мозговом штурме и высказать свои идеи о том, что нужно сделать, чтобы оптимизировать процесс (убрать дублирование, автоматизировать некоторые операции или поменять местами, отказаться от некоторых привычных, но уже не актуальных процессов, внедрить новые и современные методики и механизмы деятельности).

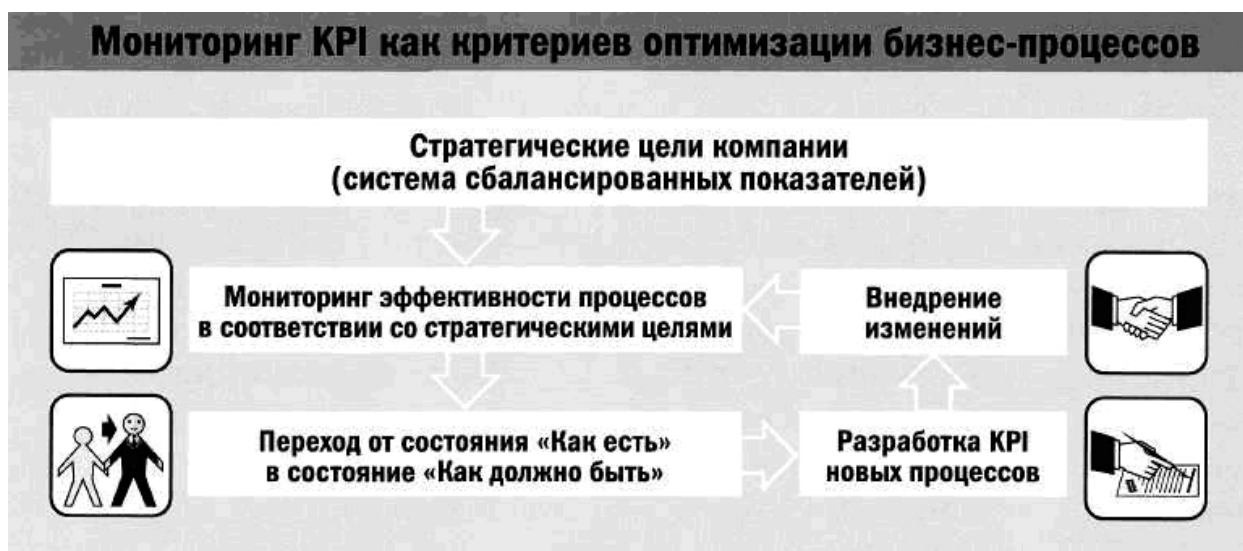
В этом процессе принимали активное участие все руководители компании, а также специалисты консалтинговой компании. В течение восьми месяцев над проектом работали 12 рабочих групп, каждая из которых занималась определенным бизнес-процессом. Основная идея разработки KPI бизнес-процессов была для нас в том, чтобы они выполняли в компании роль индикаторов деятельности, были критериями правильной организации работ.

Например, если бизнес-процесс работает хорошо, соответствует потребностям внешних и внутренних клиентов, то и значения KPI процессов мы получаем в соответствии с нормативными значениями или выше. Если же KPI процессов отклоняются от нормы, то это первый сигнал, что с бизнес-процессом что-то не так, и следует поискать способы его оптимизации. С этой целью проводится регулярный мониторинг KPI

Этап 3. Декомпозиция стратегических целей. Далее мы перевели стратегические цели на уровень подразделений с описанием, что должен сделать каждый отдел для достижения целей компании. Например, чтобы повысить удовлетворенность клиентов, отдел создания коллекций должен разработать модную коллекцию, служба персонала должна обеспечить компанию кадрами, отдел продаж должен улучшить качество обслуживания клиентов и т. д. В итоге каждое подразделение получило набор целей и показателей, по которому оценивается его эффективность.

Этап 4. Аудит положений о подразделениях и должностных инструкций. Теперь пришел черед привести описание функций сотрудников в соответствие с целями компании и оптимизированными бизнес-процессами. В каждую должностную инструкцию мы добавили раздел, в котором описали цели должности, ключевые показатели эффективности должности и методику их расчета

Эту работу мы проделали силами департамента персонала компании и линейных руководителей за шесть месяцев. Мы разработали уникальные и адаптированные для нашего бизнеса показатели. Мы уверены, что важные для компании показатели должны быть сформулированы в процессе споров, дискуссий, обсуждений и плотного взаимодействия тех, кто работает в компании.



Этап 5. Разработка системы материального стимулирования сотрудников. На основе выделенных показателей эффективности должностей мы приступили к разработке системы материального стимулирования сотрудников - сколько, когда, за что и по каким критериям нужно платить. Сразу всех охватить было очень сложно, поэтому мы решили начать с топ-менеджеров компании и ключевых сотрудников.

Логика нашей работы с KPI выстраивалась сверху вниз по принципу «пирамиды» - от KPI компании через KPI бизнес-процессов и отдельных подразделений к KPI каждого сотрудника. Построение системы по такому принципу позволяет личным целям и KPI каждого сотрудника вытекать из целей компании и «смотреть в одном направлении».

Таким образом, **разработка и внедрение KPI позволили нам:**

- поставить планы для каждого сотрудника и отдела и закрепить ответственность за выполнение определенного участка работ;
- повысить «прозрачность» достижения или не достижения нужного результата и сформировать соответствие ожиданий результатам деятельности;
- быстро находить звено (подразделение, рабочее место), где произошла ошибка;
- показать каждому его вклад в достижение цели;
- показать руководителю, кто из сотрудников и каким образом влияет на результат и что он должен для этого выполнить.

Цели и KPI продавца-консультанта

Цели	Вес, %	Ключевой показатель эффективности	Методика расчета	Единица измерения
Эффективное осуществление розничных продаж коллекции компании и товаров сопутствующего ассортимента	20	Кол-во проданных пар сотрудником	Кол-во поступивших денег от индивидуальных продаж за вычетом возвратов	Рубли
	50	Выручка от индивидуальных продаж	Кол-во проданных сотрудником пар за вычетом возвратов	Пары
	10	Процент выполнения индивидуального плана продаж	Продажи фактические: продажи плановые	%
Обеспечение высокого качества обслуживания клиентов в соответствии с корпоративными стандартами продаж	20	Коэффициент качества обслуживания	Результаты акции «Тайный покупатель»	Баллы

Внимание: риски!

Управление эффективностью компании и сотрудников с использованием KPI - это современная перспективная методика, позволяющая успешно решать многие управленческие задачи. Однако приступая к внедрению данной системы, мы столкнулись с сопротивлением персонала. Сотрудники не хотели менять свои

привычки, порядок выполнения функций, тяжело привыкали к новым условиям оплаты труда. Поэтому нами была разработана поэтапная программа с отражением того, что, как, кто будет реализовывать запланированные изменения и в какие сроки. Реализация изменений - это самый сложный этап, без которого все предыдущие этапы не имеют смысла. Внедрение изменений заняло у нас больше времени, чем разработка содержания самих изменений.

Расходы на проведение **внутренней PR-поддержки** данного проекта в нашем бюджете не планировались, поэтому мы сделали акцент на личном общении с руководителями и ключевыми сотрудниками. Старались доносить идеологию нашего проекта через корпоративные издания, новостные дайджесты, презентации, которые выпускали своими силами.

Мы старались, сформировать у сотрудников **позитивное эмоциональное восприятие** нововведений. Приходилось много раз собираться для обсуждения одного и того же вопроса, добиваться согласованного мнения, убеждать и отстаивать свою точку зрения перед руководством компании. Важно, чтобы руководство компании поддерживало каждый проект как материально, так и морально, не утратило веру и не испугалось трудностей, стоящих на пути внедрения нового для компании метода.

Много болезненных реакций со стороны сотрудников наблюдалось в момент изменения систем стимулирования. Не всеми было принято с восторгом, когда менеджерам по продажам объявили, что вместо традиционного процента с объема продаж на их премиальную часть будут влиять также процент просроченной дебиторской задолженности, качество обслуживания клиентов, выполнение стандартов и некоторые другие показатели. Некоторые сотрудники сочли для себя такие требования неприемлемыми и ушли из организации. Но зато остались те, кто понял важность и значимость нашей стратегической цели, был готов решать более сложные задачи и повышать эффективность своей работы.

Мы считаем, что вместо того, чтобы строить стену для защиты от ветра, стоит построить мельницу, чтобы направить эту энергию в нужное русло. И такую мельницу мы обязательно построим!

При разработке KPI важно сконцентрироваться на основных функциях, от которых напрямую зависит достижение целей компании

Источник: Кадровое дело № 5, 2007