Система мотивации и KPI

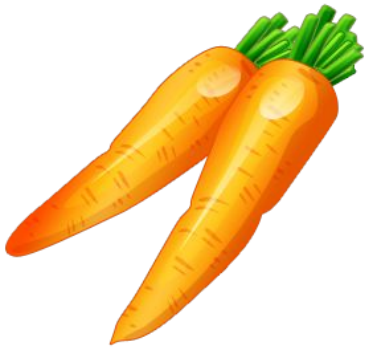
Стимулы

+

Мотиваторы

= СИСТЕМА МОТИВАЦИИ

комплекс стимулирующих и мотивирующих воздействий на персонал.



KPI
Key Performance Indicators
business
time
success
suppliers
process
measure
cycle
satisfaction
values
goals
management
organizations
customers
cost
measurement
data
potential
target
approval
important
improvement
comparisons
departments
existing
segments
manufacturing
units
relevant
scorecard
practical
identifying
specific
accordingly
assess
systems
rate
predefined
savings
failure
development
difficult
availability
rejection
code
status
ways
sets
measurable
eliminate
objectives
change
develop
measuring
software
inventory
strategic
work
levels
associated
maintain
good
procedures
consider
toward
supply
practices
progress
analysis
employees
profitability
chain
government
documentation
sales
demographic
lead
higher
choosing
apply
initiatives
actionable
provincial
encourages
aspects
institutions
lines
minority
assessments
categorization
advantage
achievable
assigned
post
meeting
enterprise
employer
advanced
metrics
functions
identification
monitor
fulfillment
reverse
access
consistency
affect
graduation
educational
problems
regardless
techniques
oversight
leading
graduate
operational
rework
provide
precise
turnover
bases
detail
portal
balances
appropriate
marketing
investigating
requirements
areas
resources
collection
adopted
achievement
relevance
relationships
relationship
particularly
incentives
modify
defects
education
displays
accepted
secondary
graphical
evaluated
acted
dependence
involving
information
total
rarely
action
looking
community
team
making
collect
workflow
financial
activities
programs
output
possible
identifiable
activity
competitive
environmental
morale
manage
finance
faster
establish
transportation
results
drivers
control
operating
real
actual
acquired
assessed
closely
division
particular
returning
help
competition
outstanding
consequence
province
position
employment
procurement
presented
consequences
overall
payment
really
procured
broadly
interface
achieve
company
linked
automated
population
expense
vital
phased
daily
balanced
consistent
avoidance
tweaking
industry
projects
managed
practice
directional
forecasts
entry
present
implement
held
customized
equipment
framework
finally
policies
capabilities
productivity
measures
diversity
duration
design
segmentation
lean
evaluate
depend
facilitated
inefficiencies
individuals
instant
logistics
revenue
flexible
tools
purpose
dubious
closer
charge
effectiveness
modes
candidates
attrition
incentives
particularly
relationship
relevance
relationships
defects
education
displays
accepted
secondary
graphical
evaluated
acted
dependence
involving
information
total
rarely
investigating
requirements
graduation
depends
consider
toward
supply
practices
progress
analysis
employees
profitability
chain
government
documentation
sales
demographic
lead
higher
choosing
apply
initiatives
actionable
provincial
encourages
aspects
institutions
lines
minority
assessments
categorization
advantage
achievable
assigned
post
meeting
enterprise
employer
advanced
metrics
functions
identification
monitor
fulfillment
reverse
access
consistency
affect
graduation
educational
problems
regardless
techniques
oversight
leading
graduate
operational
rework
provide
precise
turnover
bases
detail
portal
balances
appropriate
marketing
investigating
requirements
areas
resources
collection
adopted
achievement
relevance
relationships
relationship
particularly
incentives
modify
defects
education
displays
accepted
secondary
graphical
evaluated
acted
dependence
involving
information
total
rarely
action
looking
community
team
making
collect
workflow
financial
activities
programs
output
possible
identifiable
activity
competitive
environmental
morale
manage
finance
faster
establish
transportation
results
drivers
control
operating
real
actual
acquired
assessed
closely
division
particular
returning
help
competition
outstanding
consequence
province
position
employment
procurement
presented
consequences
overall
payment
really
procured
broadly
interface
achieve
company
linked
automated
population
expense
vital
phased
daily
balanced
consistent
avoidance
tweaking
industry
projects
managed
practice
directional
forecasts
entry
present
implement
held
customized
equipment
framework
finally
policies
capabilities
productivity
measures
diversity
duration
design
segmentation
lean
evaluate
depend
facilitated
inefficiencies
individuals
instant
logistics
revenue
flexible
tools
purpose
dubious
closer
charge
effectiveness
modes
candidates
attrition

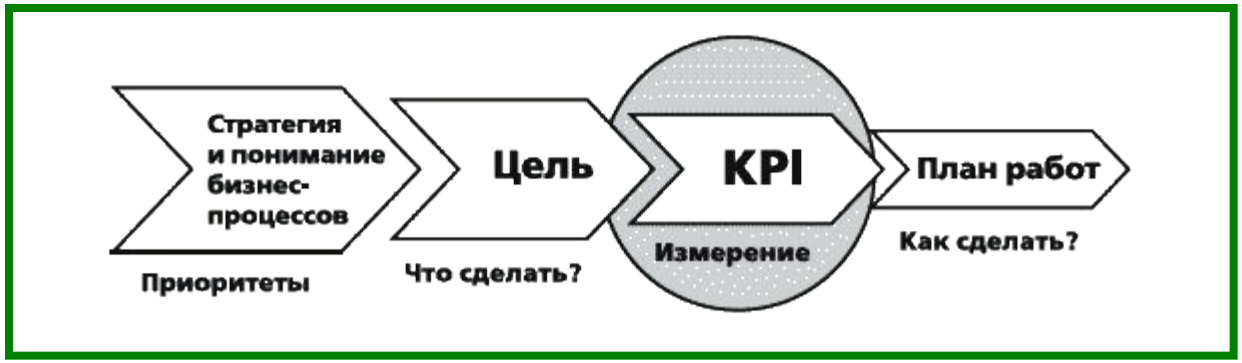
Система мотивации и KPI

Ключевые показатели эффективности – KPI (Key Performance Indicators) – база для расчета переменных выплат.

Key - ключ, ключик, разгадка

Performance - производительность, эффективность, результативность, быстродействие, работоспособность

Indicators - показатели

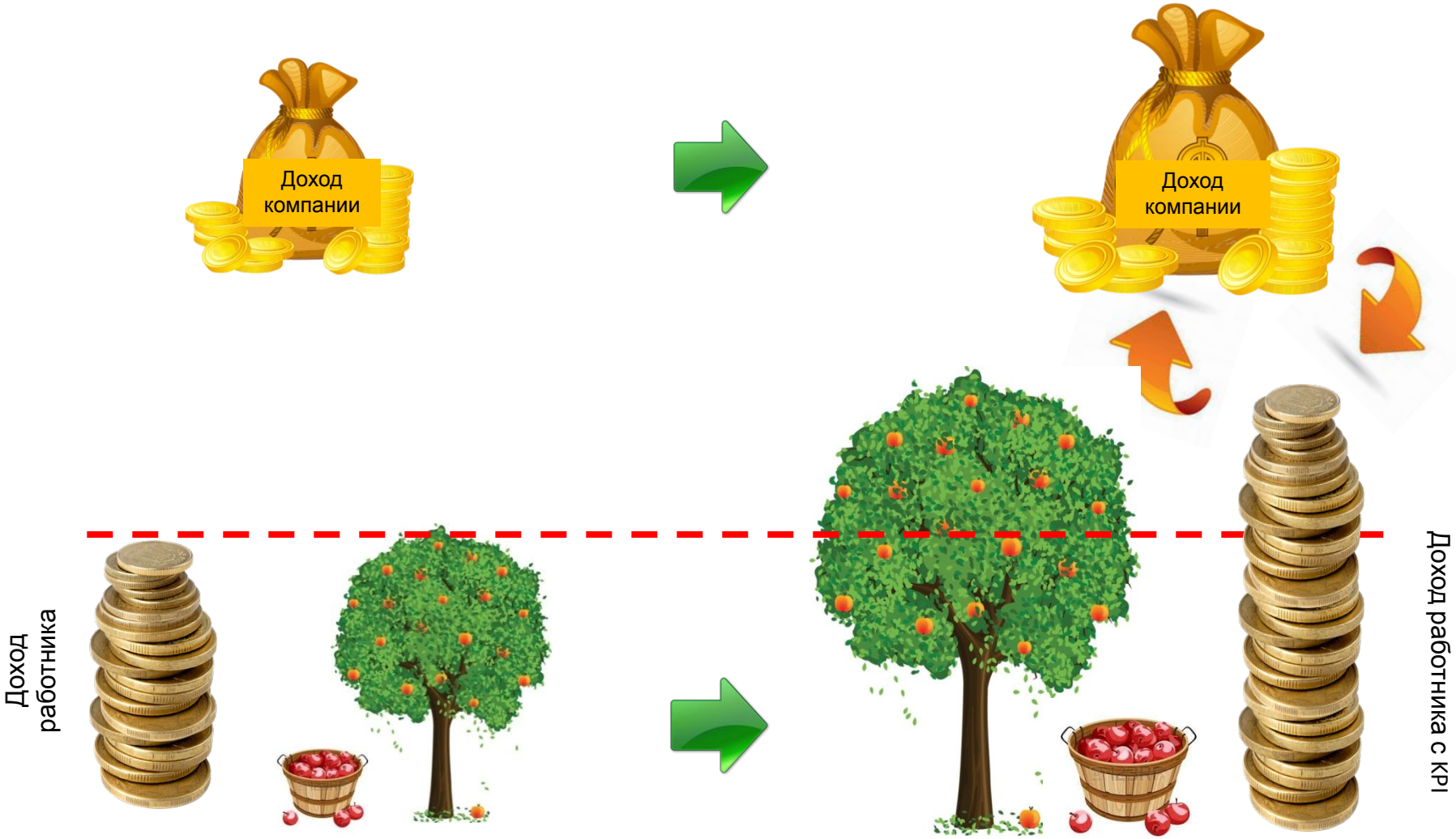


KPI

Правило 1 – внедрение KPI должно мотивировать (давать возможность получить дополнительный доход)

Попытка поставить под сомнение текущий доход грозит ДЕмотивацией.

Правило 2 – мотивация должны быть выгодна сотруднику и компании.
Как предложить руководителю?



KPI

Правило 3 – мотивация должны быть принята сотрудником (хочу/ могу).

Имеет смысл:

- оформить показатели в виде документа (формулы, прозрачность расчета)
- получить обратную связь от сотрудника (учесть рациональные доводы)
- Подписать документ у сотрудника (исполнитель) и руководителя (заказчик)

KPI

Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard – BSC) – это м
последовательного доведения до персонала целей и
компании.

Ключевые показатели эффективности (KPI) - это инструмент контроля достижений целей и задач компании, а так же характеристика эффективности бизнес-процессов и работы каждого отдельного сотрудника.

Помимо ключевых целей и задач KPI Имеет смысл систематизировать в 4-х перспективах:

- Финансы (рост прибыли)
- Клиенты (рост лояльности)
- Процессы (качество бизнес-процессов)
- Персонал (обучение, развитие)

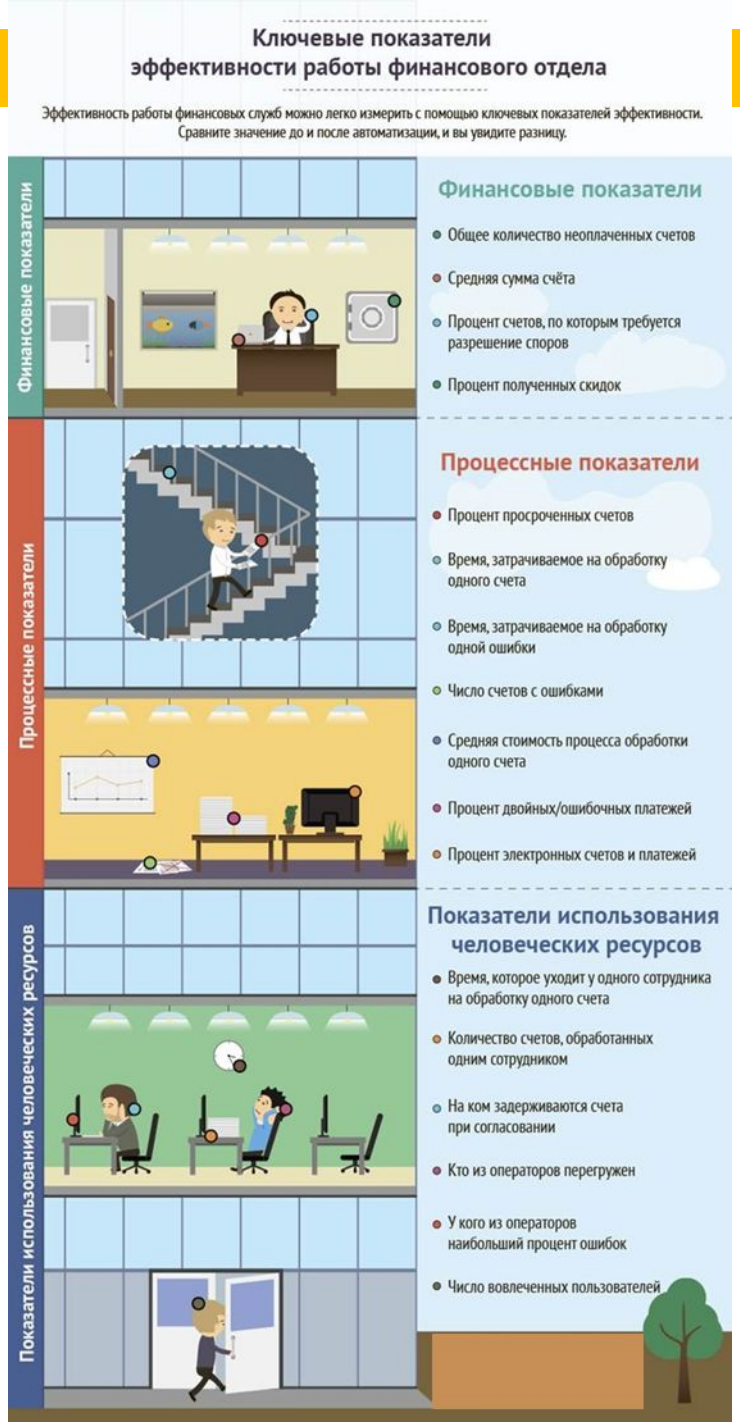
KPI

KPI =
Ключевые показатели эффективности =
Ключевые показатели результата деятельности

Эффективность выражает соотношение между достигнутыми результатами и затраченными ресурсами.

Результативность – это способность предприятия ориентироваться на результат (степень достижения запланированных результатов).

Ключевые показатели нужны не только руководству компании – по ним удобнее работать и самим сотрудникам, особенно тем, чей доход напрямую зависит от результатов труда.
KPI позволяет работникам компании легко рассчитать шаги, которые нужны для достижения необходимого результата.



KPI

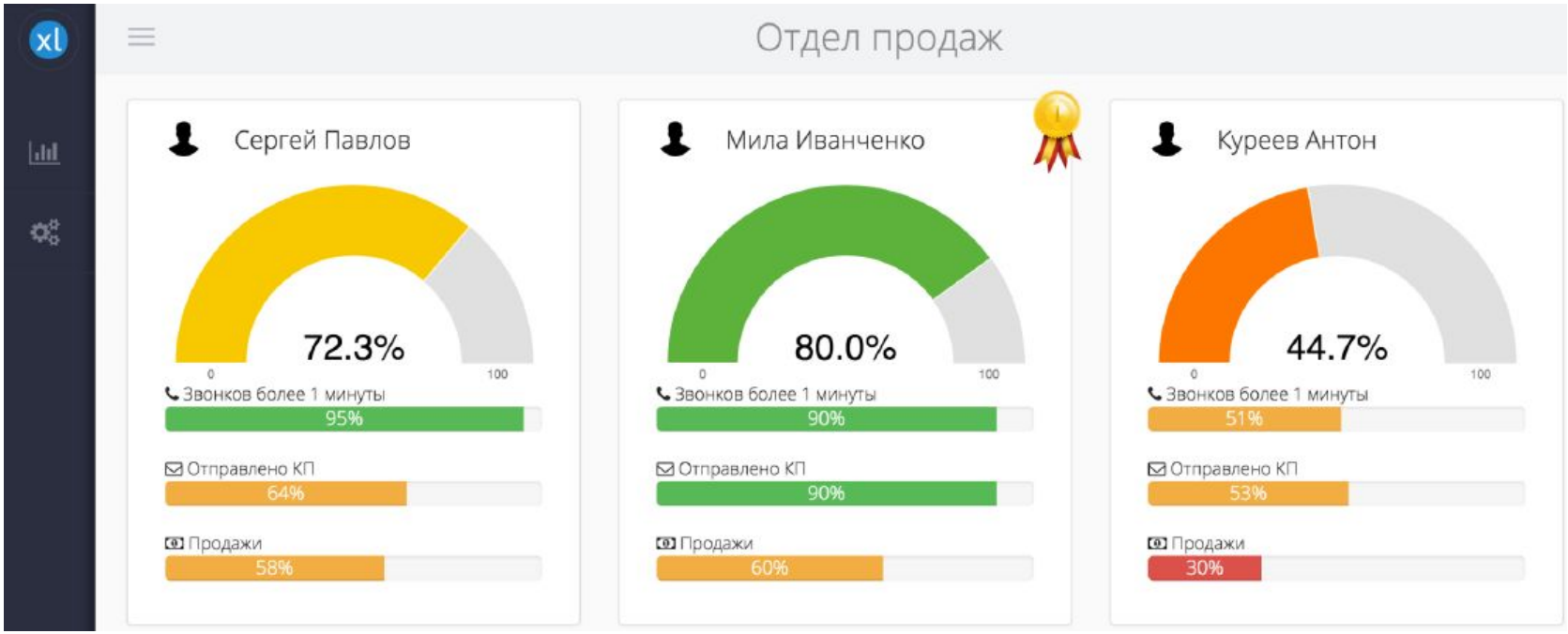
Виды KPI :

1. KPI результата – показывают количество и качество результата.
2. KPI затрат – показывают затраченные ресурсы.
3. KPI функционирования – относятся к показателям выполнения бизнес-процессов и позволяют оценить, насколько соответствует процесс требуемому алгоритму его выполнения.
4. KPI производительности – производные показатели, характеризующие соотношение полученного результата и времени, затраченного на его получение.
5. KPI эффективности (показатели эффективности) – производные показатели, которые характеризуют соотношение полученного результата к затратам ресурсов.

Итоговые KPI – отражают результаты деятельности по истечении периода (фактически достигнутые).

Опережающие KPI – дают возможность управлять ситуацией в пределах отчётного периода с целью достижения заданных результатов (показывают результат будущего).

KPI



Мотивационная доска

Прозрачность
Открытость

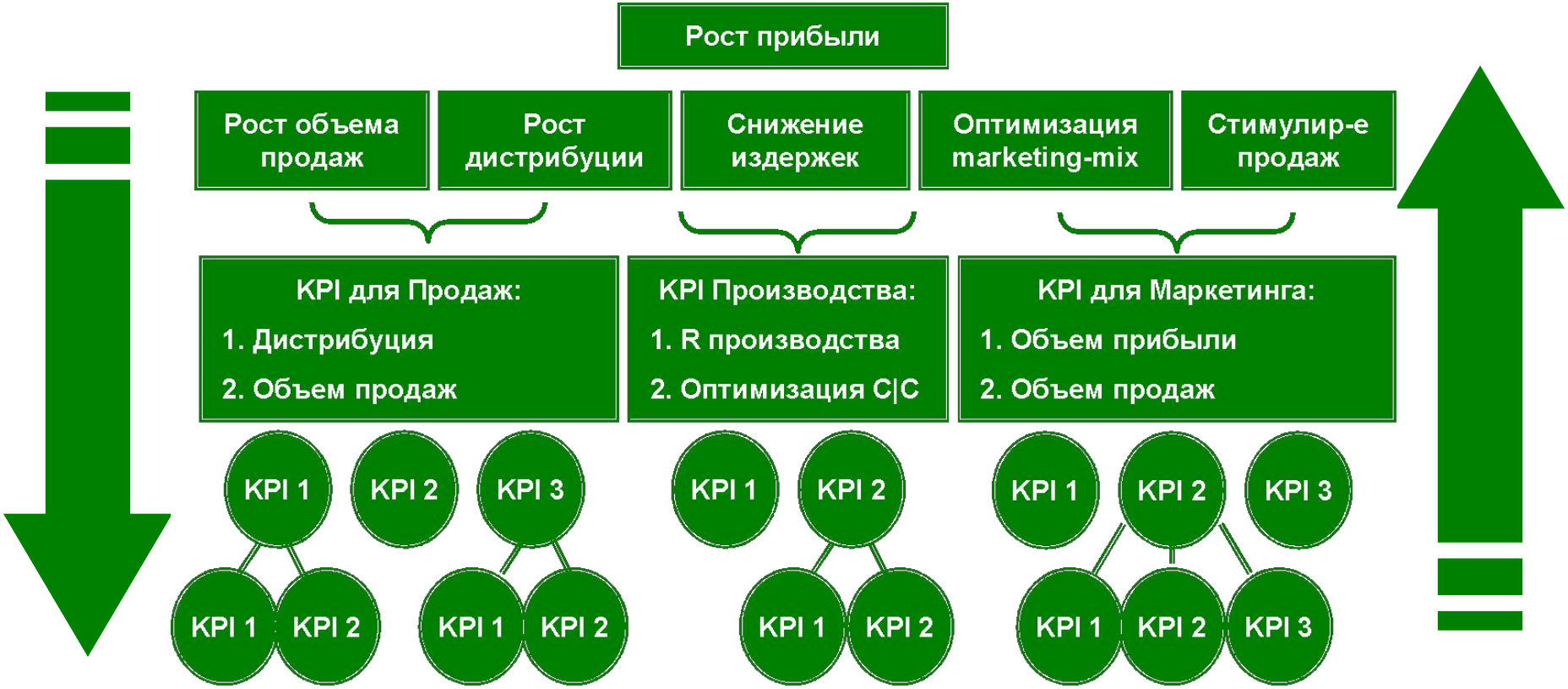
Регулярность
Поощрение

KPI

Разработка системы мотивации

Индивидуальные показатели работы – KPI (Key Performance Indicators) – база для расчета переменных выплат.

Стратегические цели компании декомпозируются до KPI рядовых сотрудников, что обеспечивает общую фокусировку компании на достижение приоритетного результата.



Связь стратегических целей бизнеса и KPI

Balanced Scorecard (BSC) — это система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ключевых показателей, учитывающих все существенные аспекты ее деятельности (финансовые, производственные, маркетинговые и т. д.).

Основные стратегические ЦЕЛИ компании

Финансы	Работа с клиентами	Бизнес-процессы	Упр-е персоналом
Увеличение рентабельности продаж	Повышение лояльности клиентов	Повышение качества продукции	Повышение производительности

Факторы, о которых зависит достижение функциональных целей - ЗАДАЧИ

Финансы	Работа с клиентами	Бизнес-процессы	Упр-е персоналом
Высокая доходность Низкая затратность Высокая оборачиваемость	Продажи на одного клиента Количество постоянных клиентов	Уровень запасов Качество производственных линий	Квалификация персонала Система мотивации

KPI

Финансы	Работа с клиентами	Бизнес-процессы	Упр-е персоналом
Валовая прибыль Рентабельность продаж Оборачиваемость Дебиторская задолженность Денежный поток	Кол-во сделок Продажи на 1 клиента Уровень лояльности Уровень возврата Затраты на рекламу	Процент выполнения плана Процент брака Объем запасов Отношение произведенных к проданным товарам	Производительность труда Выручка на персонал Текучесть кадров Затраты на обучение

KPI

Постановка задач в формате SMART:

Технология постановки целей в формате SMART:

Specific Конкретная (Что?)
Measurable Измеримая (Сколько?)
Achievable Достижимая (Могу!)
Relevant Амбициозная, важная (Необходимо!)
Time Определённая во времени (Когда?)

Specific Цели конкретны, чтобы сотрудники понимали к каким результатам должны стремиться (четкий образ результата)

Measurable Цели измеримы в количественных показателях (деньги, штуки, доли, %), чтобы оценить результат

Achievable Цели достижимы, учитывают ресурсы сотрудника, сложны, чтобы необходимо было прилагать усилия.

Relevant Цели соотносятся с другими целями компании (стратегия, тактика) и работают на их достижение.

Time Сроки достижения целей должны быть определены

KPI сотрудников службы продаж

Показатели деятельности сотрудников службы продаж:

- Выполнение плана продаж (деньги)
- Выполнение плана продаж (единицы)
- Отклонение по ассортиментным позициям

Продукт

- Дебиторская задолженность
- Процент от маржи
- Рентабельность продаж
- Валовая прибыль

Финансы

- Количество новых клиентов
- Количество рекламаций
- Количество заключенных контрактов
- Средняя величина заказа
- Уровень удовлетворенности Клиента

Клиенты

- Выполнение стандартов, регламентов
- Условия контракта

Технологии

Оценка достижения результата:

- ✔ Двухуровневой (выполнено – не выполнено)
- ✔ Многоуровневой (% выполнения плана - % премии)
- ✔ Оценка плановых показателей (% отклонения - % вознаграждения или штрафа)

KPI сотрудников службы маркетинга

Показатели деятельности сотрудников службы продаж:

- Выполнение плана продаж (деньги)
- Выполнение плана разработки новых продуктов

Продукт

- Рентабельность продаж
- Валовая прибыль
- Бюджет

Финансы

- Уровень знания марки
- Уровень лояльности Потребителя
- Уровень удовлетворенности Потребителя

Потребители

- Качество отчетов
- Проектный менеджмент

Технологии

Оценка достижения результата:

- ✔ Двухуровневой (выполнено – не выполнено)
- ✔ Многоуровневой (% выполнения плана - % премии)
- ✔ Оценка плановых показателей (% отклонения - % вознаграждения или штрафа)

KPI сотрудников службы продаж - пример

Показатели деятельности сотрудников службы продаж:

- Выполнение плана продаж (деньги)
- Дебиторская задолженность
- Количество рекламаций

N	ФИО	период		
	Показатель	Вес	Значение	Премия, руб.
1	План продаж (деньги)	50%	1 300 000 руб.	75 000
2	Дебиторская задолженность	35%	57 000 руб.	52 500
3	Количество рекламаций	15%	не более 1	22 500
	Итого	100%		150 000

Обычно количество KPI для планирования, выполнения и контроля не превышает 3-5 показателей

KPI

KPI сотрудников службы маркетинга - пример

Установка KPI должна сопровождаться анализом выполнения аналогичного показателя в прошлый период. У показателя могут быть варианты минимум/ плановый/ максимум

Должность сотрудника _____

Период действия KPI _____

№	Название KPI	Вес KPI		Статистика выполнения показателей за 6 месяцев						Целевые значения			Результат	
		%	руб.	1	2	3	4	5	6	Порог	Цель	Вызов	Значение	Премия
1	**Выполнение плана продаж**	**50%**	**50 000**	**87 тонн**	**90 тонн**	**89 тонн**	**95 тонн**	**93 тонн**	**96 тонн**	90 тонн 35 000 руб.	100 тонн 50 000 руб.	120 тонн 60 000 руб.	90 тонн	35 000 руб.
2	**Доля высокомаржинальной продукции в объеме продаж**	**30%**	**30 000**	**27%**	**30%**	**33%**	**35%**	**33%**	**37%**	35% 26 000 руб.	40% 30 000 руб.	50% 37 000 руб.	40%	30 000 руб.
3	**Количество рекламаций**	**20%**	**20 000**	**3**	**1**	**2**	**2**	**0**	**1**	не более 2-х 10 000 руб.	не более одной 20 000 руб.	0 30 000 руб.	не более одной	20 000 руб.
		100%	100 000							71 000р. премия минимум	100 000р. премия	127 000р. премия максимум		85 000 руб.

Вида сотрудника _____

Виза руководителя _____

Дата подписания _____

KPI - пример

Установка KPI может сопровождаться установлением шкалы (без верхней границы премии)

Кол-во BTL акций в 1 месяц*

KPI	количество BTL акций в неделю	премия	результат	комментарии
	шт .	*руб.*		
Порог	10		4 320	ниже = 0 премии
Цель	11	2 000	6 320	
Вызов 1	12	2 000	8 320	
	13	2 000	10 320	
	14	2 000	12 320	
	15	2 000	14 320	
	16	2 000	16 320	
Вызов 2	17	2 000	18 320	
	18	2 000	20 320	
	19	2 000	22 320	
	20	2 000	24 320	

Пример KPI Бренд-менеджера

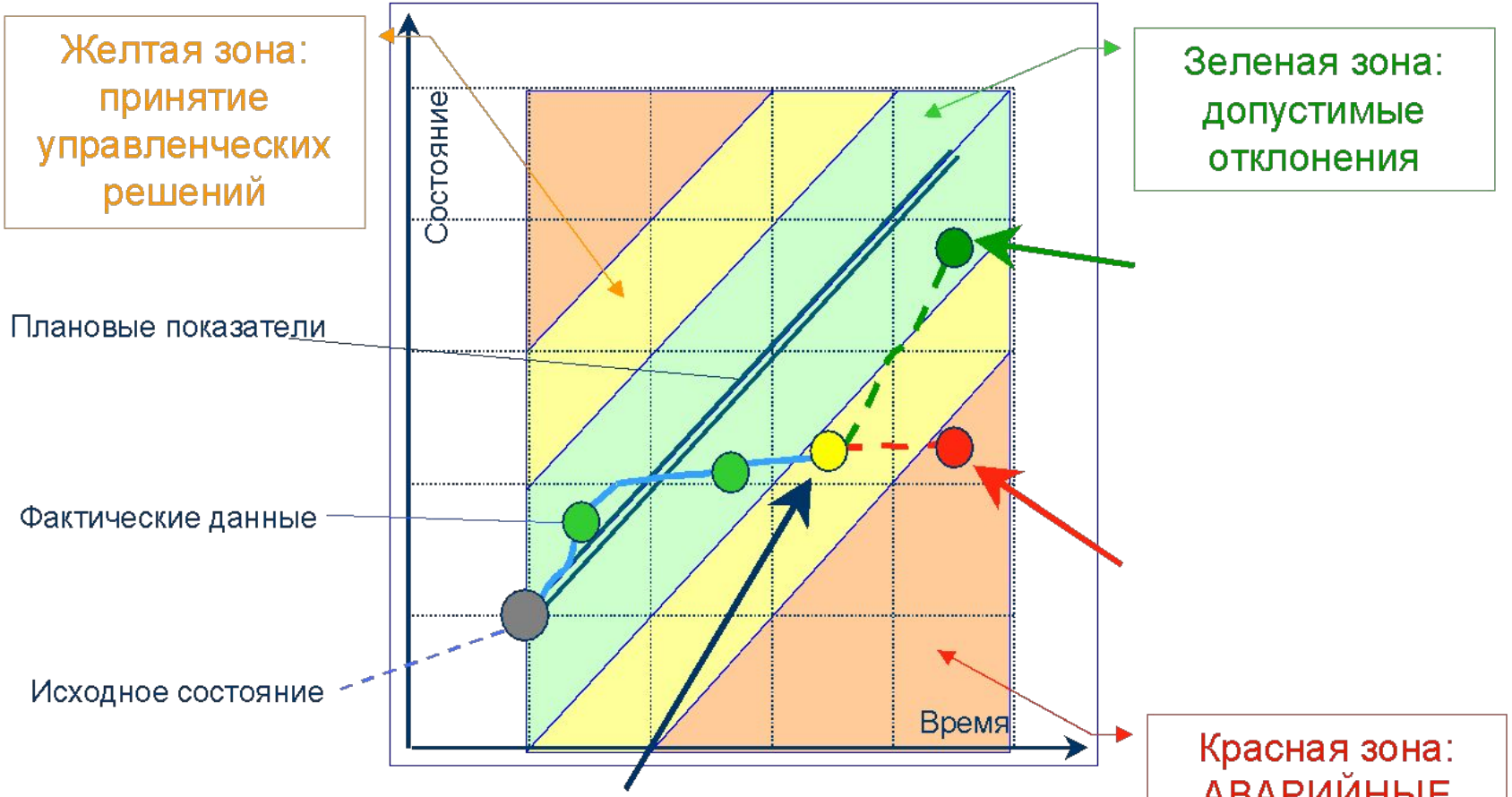
Ëèñò Microsoft Office Excel 97-2003

Пример KPI Промо-менеджера

Ëèñò Microsoft Excel

KPI
KEY - PERFORMANCE - INDICATORS

Зоны допустимых отклонений



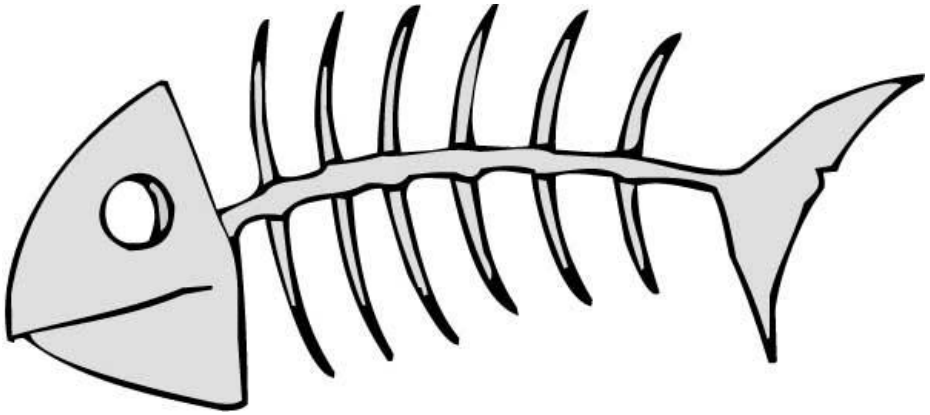
Сигнал руководителю:
Точка принятия управленческого решения

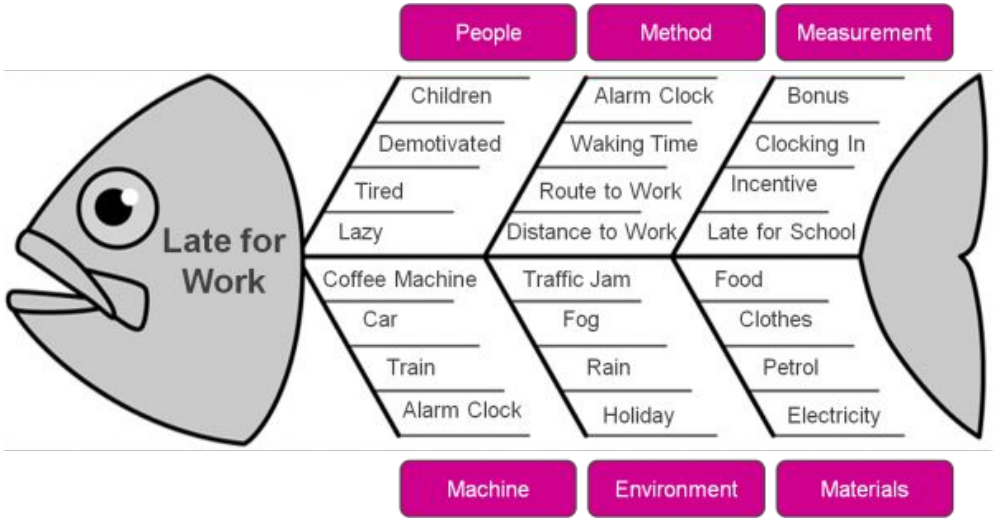
KPI

Ключевые показатели

АНАЛИЗ ПРИЧИН НЕВЫПОЛНЕНИЯ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Диаграмма Исикавы





- People – люди
- Method - способ
- Measurement - измерение
- Mashine - техника
- Environment – окружающая среда
- Materials – материалы

Требования к системе мотивации

Требования к системе мотивации:

- Сочетание постоянных и переменных выплат за результаты
- Прозрачность
- Простота и объективность расчета
- Неизменность установленных показателей для определенного периода
- Показатели для оплаты только из числа прямого влияния сотрудника
- Последовательность (внедрение системы, оценка персонала)
- Системность (категории, уровни оклада, бонуса)
- Адресность (особенно важно поощрять личные достижения)
- Гибкость (изменение параметров, категории)
- Публичность (поощрения, коллективная выработка KPI)
- Увязка с результатами работы отдела (командное взаимодействие)
- Своевременность поощрения и наказания (специфика длительны

При отсутствии качественного подхода к мотивации существует риск ее превращения в ДЕмотивацию

Ошибки мотивации

Ловушки мотивации:

- Чрезмерная сложность расчетов (ничего не понятно)
- Нарушение негласного контракта (фиксируем письменно)
- Игнорирование идей и инициативы («мозги утекают»)
- Отсутствие чувства причастности к компании, отделу (совещания, регионы)
- Тотальный контроль и страх наказания за любую провинность
- Переизбыток регламентов, стандартов (отсутствие иннициативы и ответственности)