

Система мотивации и КРІ

Стимулы



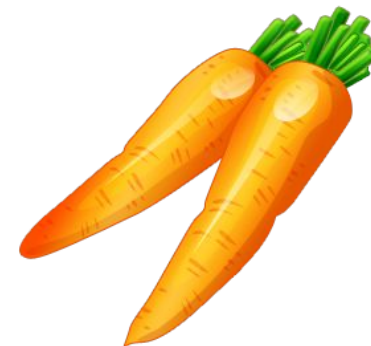
Мотиваторы



+

= СИСТЕМА МОТИВАЦИИ

комплекс стимулирующих и мотивирующих воздействий на персонал.





Ключевые показатели эффективности – KPI (Key Performance Indicators)

– база для расчета переменных выплат.

KPI

KEY - PERFORMANCE - INDICATORS

Key - ключ, ключик, разгадка

Performance - производительность, эффективность, результативность, быстроедействие, работоспособность

Indicators - показатели





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



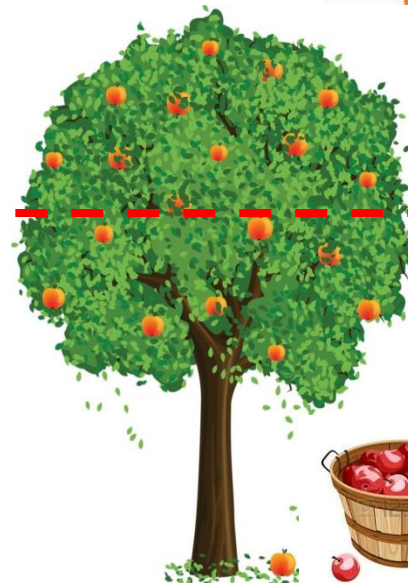
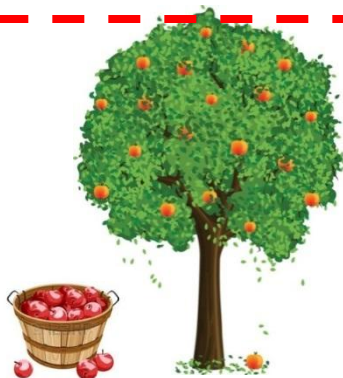
Попытка поставить под сомнение текущий доход грозит ДЕМотивацией.



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



Доход
работника



Доход работника с 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)



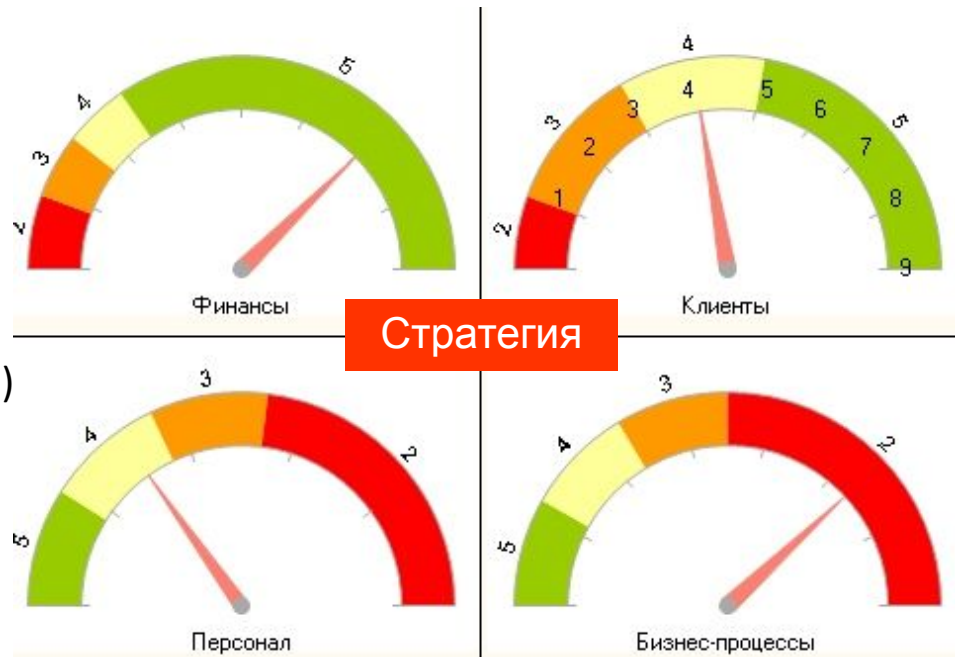


Сбалансированная система показателей (**Balanced Scorecard – BSC**) – это метод последовательного доведения до персонала целей и компании.

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.

Ключевые показатели эффективности работы финансового отдела

Эффективность работы финансовых служб можно легко измерить с помощью ключевых показателей эффективности. Сравните значение до и после автоматизации, и вы увидите разницу.

Категория	Показатели
Финансовые показатели	<ul style="list-style-type: none">Общее количество неоплаченных счетовСредняя сумма счётаПроцент счетов, по которым требуется разрешение споровПроцент полученных скидок
Процессные показатели	<ul style="list-style-type: none">Процент просроченных счетовВремя, затрачиваемое на обработку одного счетаВремя, затрачиваемое на обработку одной ошибкиЧисло счетов с ошибкамиСредняя стоимость процесса обработки одного счетаПроцент двойных/ошибочных платежейПроцент электронных счетов и платежей
	Показатели использования человеческих ресурсов



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.

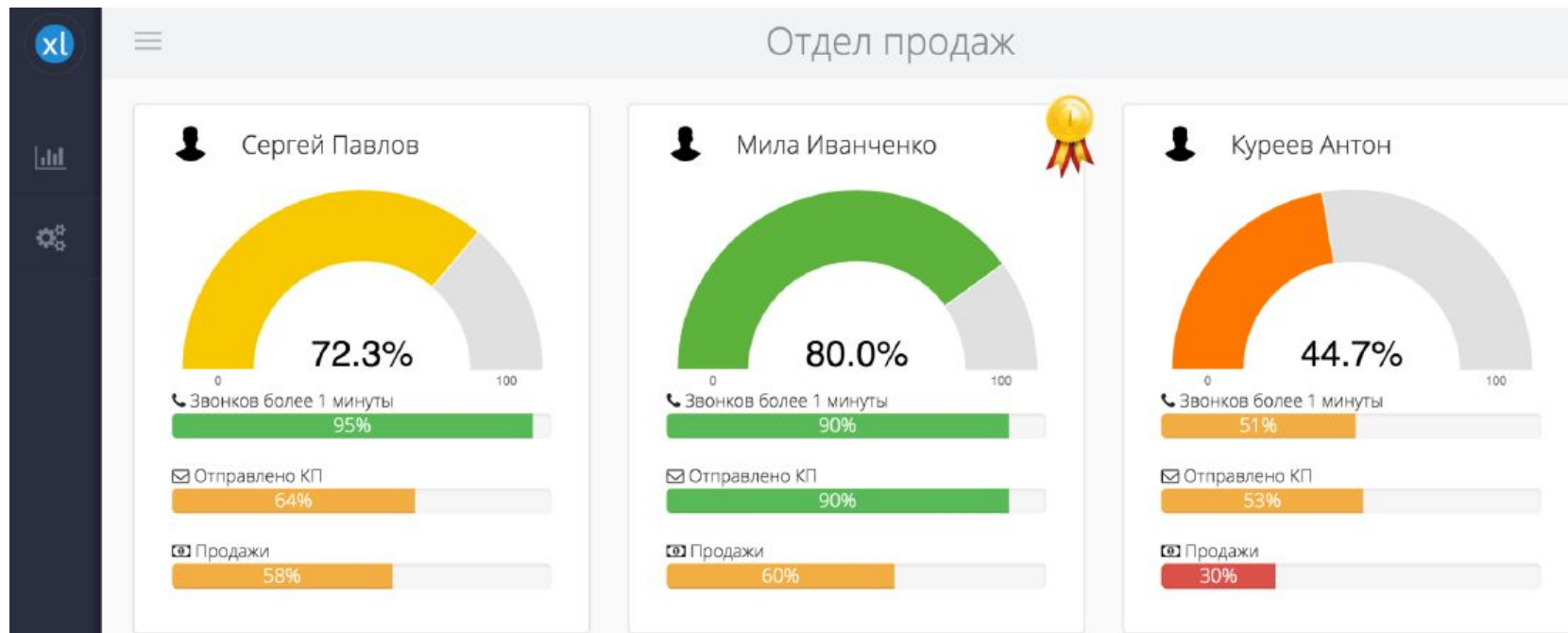
Итоговые KPI – отражают результаты деятельности по истечении периода (фактически достигнутые).



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

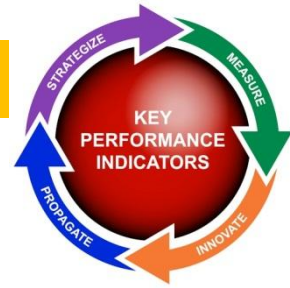


Мотивационная доска



Прозрачность
Открытость

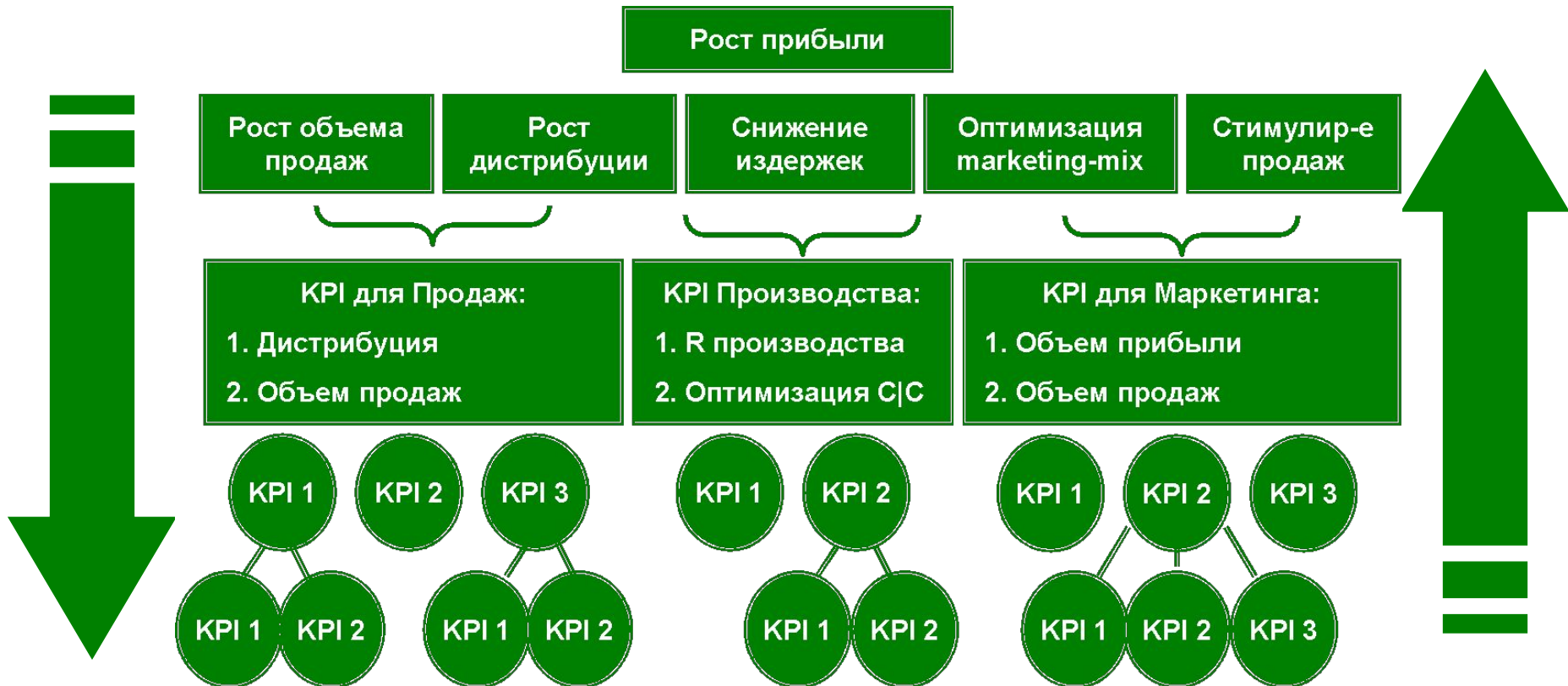
Регулярность
Поощрение



Разработка системы мотивации

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

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



Связь стратегических целей бизнеса и КРІ



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

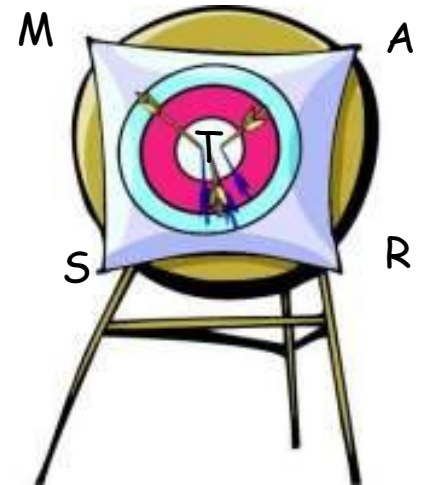
КРІ

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

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

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

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

- Выполнение стандартов, регламентов
- Условия контракта

Продукт

Оценка достижения результата:

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

Финансы

Клиенты

Технологии

KPI сотрудников службы маркетинга



Показатели деятельности сотрудников службы продаж:

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

- ☐ Рентабельность продаж
- ☐ **Валовая прибыль**
- ☐ Бюджет

- ☐ Уровень знания марки
- ☐ **Уровень лояльности Потребителя**
- ☐ Уровень удовлетворенности Потребителя

- ☐ Качество отчетов
- ☐ Проектный менеджмент

Продукт

Оценка достижения результата:

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

финансы

Потребители

Технологии



КРІ 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 КРІ для планирования, выполнения и контроля не превышает 3-5 показателей



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	100 тонн	120 тонн	90 тонн	35 000 руб.
										35 000 руб.	50 000 руб.	60 000 руб.		
2	Доля высокомаржинальной продукции в объеме продаж	30%	30 000	27%	30%	33%	35%	33%	37%	35%	40%	50%	40%	30 000 руб.
										26 000 руб.	30 000 руб.	37 000 руб.		
3	Количество рекламаций	20%	20 000	3	1	2	2	0	1	не более 2-х	не более одной	0	не более одной	20 000 руб.
										10 000 руб.	20 000 руб.	30 000 руб.		

100%	100 000
------	---------

71 000р.	100 000р.	127 000р.
----------	-----------	-----------

85 000 руб.

премия минимум премия максимум премия максимум

Вида сотрудника _____

Виза руководителя _____

Дата подписания _____

КРІ - пример

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

Кол-во BTL акций в 1 месяц*

КРІ	количество BTL акций в неделю	премия	результат	комментарии
	<i>шт.</i>	<i>руб.</i>		
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 КРІ Бренд-менеджера

© Microsoft
Office Excel 97-2003

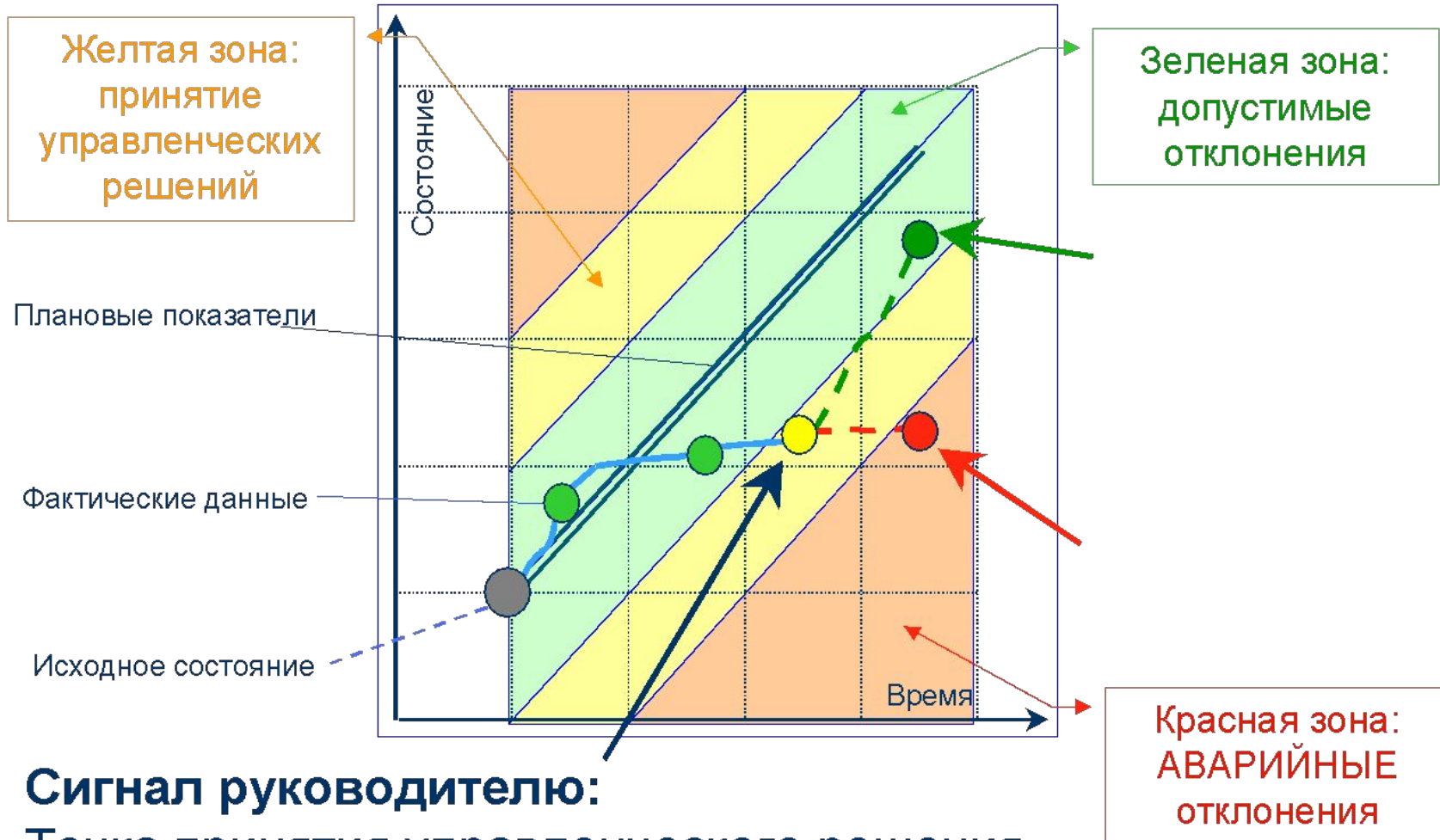


Пример КРІ Промо-менеджера

© Microsoft
Excel



Зоны допустимых отклонений



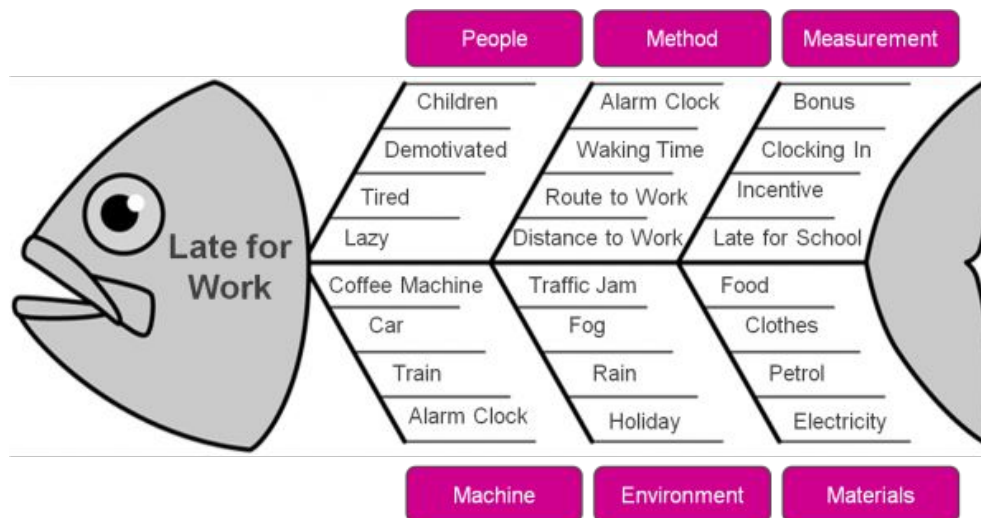
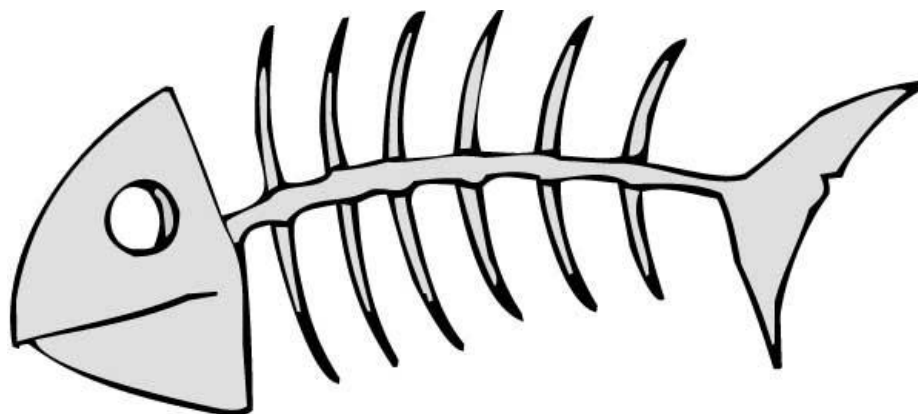
Сигнал руководителю:
Точка принятия управленческого решения



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 инициативы и ответственности)



