

# Магнат-Волга

# Управление человеческими ресурсами с применением системы KPI



# Управление человеческими ресурсами с применением системы КРІ

# О чем мы будем говорить:

- -Что такое КРІ
- -Цели использования системы КРІ
- -Технология внедрения и использования
- -Примеры КРІ



# Что мы хотим?

- 1. Повысить эффективность сотрудников и персонализировать ее
- 2. Соотнести деятельность сотрудников с целями Компании
- 3. Вовлечь сотрудников в достижение результатов
- 4. Управлять вознаграждениями
- 5. Усовершенствовать процессы планирования, контроля и самоконтроля
- 6. Улучшить взаимодействие «руководитель-подчиненный»
- 7. Развивать менеджерские качества у сотрудников



# Какими инструментами можем этого добиться?

- Должностная инструкция
- Жесткая административная практика
- Фото рабочего дня
- Усиление корпоративной культуры
- Развитие кадрового резерва
- Четкое прописание Положения об оплате труда

•••••

- KPI



# Что такое КРІ?

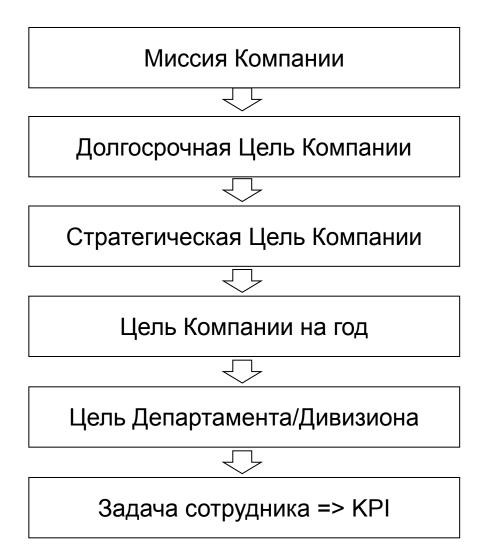
KPI (Key performance indicators) - показатели эффективности, которые отражают существенный аспект деятельности компании.

- КРІ имеет:
- -Наименование
- -Описание
- -Bec
- -Плановый показатель
- -Фактический показатель

«Чем яснее описана цель, тем выше вероятность ее достижения» (Питер Друкер)



#### Как это делать?





# Так в программе выглядит матрица для специалиста по привлечению и набору персонала Компании

Показатель	Bec, %	Факт	План	% вып.	с уч. веса
Укомплектованность штата Компании, %	25	90.99	100	15.84	3.96
ОЗ ЦЗ R&S (БДР), руб.	20	секрет	секрет	50	10
ОЗ ЦЗ R&S (БДДС) , руб.	20	секрет	секрет	50	10
SMART, %	10	0	100	0	0
Валовый доход , рубли	5	секрет	секрет	-200	-10
ТО Компании, рубли	5	секрет	секрет	40.63	2.03
Невозмещенные потери, руб	5	0	0.01	100	5
УС, % от кол-ва заказов	5	96.01	95	110.63	5.53
Оценка руководителя, балл	5	1	1	120	6
Оклад, % от целевого уровня	0	53.33	100	53.33	0
Самооценка, балл	0	1	1	100	0
			•		
GOAL/R (коэффициент результативности)	100				32.52



06

#### Пример матрицы Менеджера по предварительным продажам

Наименование должности

Линейное отношение Факта к Плану

Цель должности

Выполнить план по объему продаж. Реализовать инициативы поставщика.

<b>3</b> 1 · · ·		· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·				
План по KPI		План	Факт	% выполнения линейный	% выполнения с интерпретацией	Балл
Товарооборот Секции, руб.	35	10 000 000,00p.	11 000 000,00p.	110,00%	117,00%	40,95
Инициативы, %.	25	250	225	90,00%	50%	12,5
ПДЗ, % от ДЗ	10	3	1	33,33%	120%	12
SMART-: Haume	нование	e KPI	Фаі	кт по КРІ	80%	8
Оценка руководителя, балл	10			5 0 5 0 5 0 1 1 4 5	100%	10
УС Причина "Другое", % от кол-ва зака	Bec	•	гематическа ния «%выпо.		0%	0
Валовый доход Дивизиона, руб.	5	интерпрет	ацией» на Е	Вес задачи	116,66%	5,833
Самооценка, балл	0	1е линейного				
Оклад, % от целевого уровня	0			<del></del>	. Јзаданнь	
100 правилами оценки						

 $\mathbf{1}\mathbf{U}\mathbf{U}$ 

полученных результатов

Итоговая результативность в матрице



# Пример матрицы Менеджера по предварительным продажам

		Bec, %	План		Фак	г		% полнения инейный	% Выпол- нения с интерпретацие й	Балл
Товарооборот Секции, руб.		35	10 00	0 000р.	11 00	0 000р.		110,00%	117,00%	40,95
Инициативы, %.		25		250		225		90,00%	/множаег	12,5
ПДЗ, % от ДЗ		10		3		IΛι	нте	ппрети	олученну	Ю 12
Компонуем SMART-задачи, шт.	Выста	авляем	/	10		<b>7</b> 11	ΠOI	ИНТ	ерпретац	ию 🖁
ключевые <sup>Оценка</sup> показатели,		шей по		1		9/	,	зульта	на вес КРІ,	10
показывающие устэффективность	321	имости цаче	Дос	тига	ем пла	0	с про	еделен	получа́ем	0
Валовый дохработы, р	0011	ьший ес⁵	1 200 00	00,00p.	Cym	Миру	(en	ранее баллы	116,669	5,833
ДОЛЖНОСТИ Самооценка, балл		0		1		Д	19 F	Оаллы	PKPLA	0
Оклад, % от целевого уровня		0		100		100		100,00%		89,28



## Где берем интерпретации

#### КРІ Товарооборот

План	100	100	100	100	100
Факт	0	70	90	100	130
%	0%	70%	90%	100%	130%
Интерпретация	-200%	0%	80%	100%	150%

Как это читать: Выполнение плана на 100% - это результат лучший, чем обычное выполнение должностных обязанностей, 90% плана — допустимо нормальный результат, а выполнение 70% плана — это не работа.

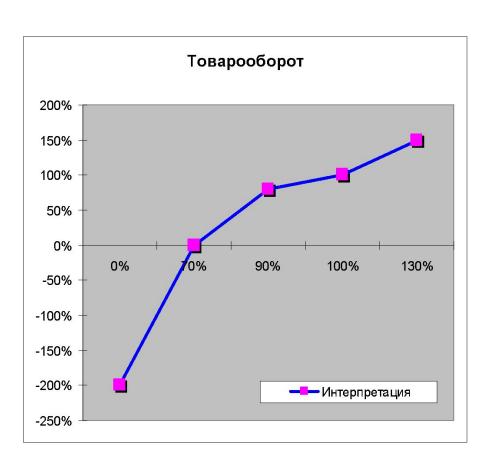
Генеральный директор Компании по представлению ТОП менеджеров

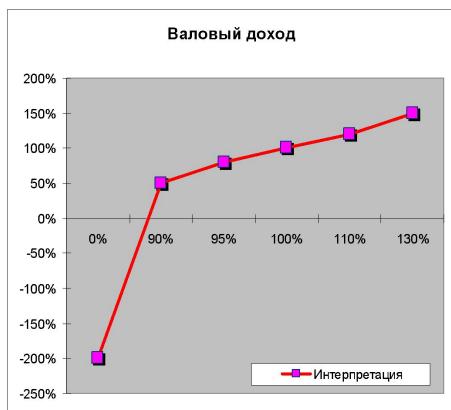
#### Различия между линейной оценкой и интерпретацией

	Bec, %	План	Факт	% выполненуя линейный	% выполнения с интерпретацией
Товарооборот Секции, руб.	35	10 000 000р.	11 000 000p.	110,00%	117,00%



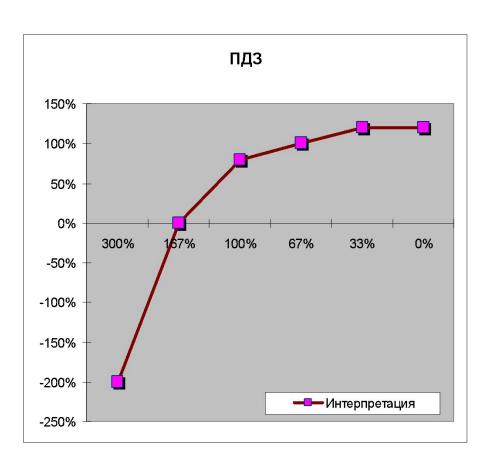
# Графическое представление интерпретации

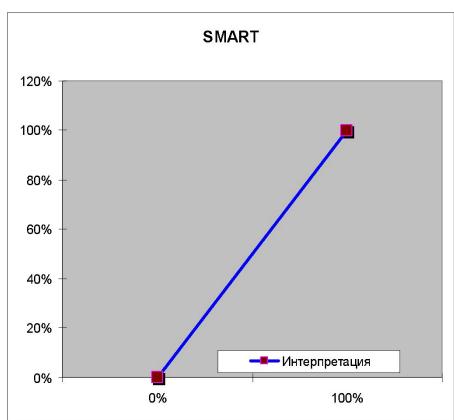






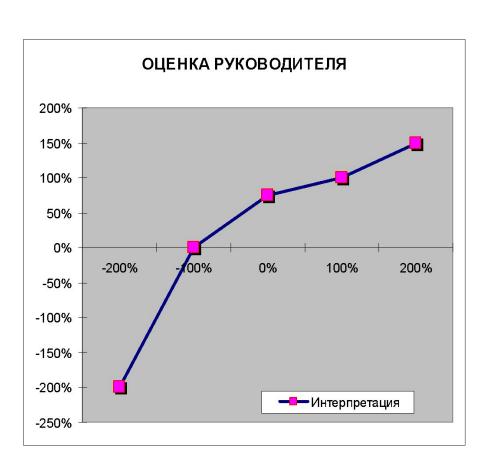
# Графическое представление интерпретации

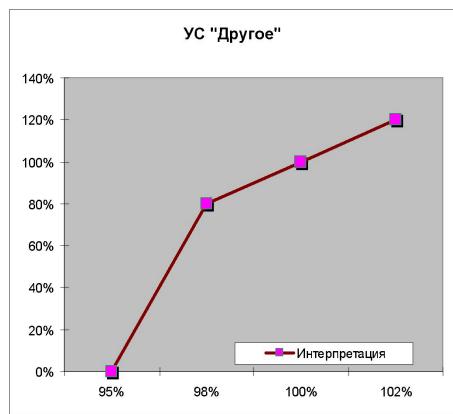






# Графическое представление интерпретации







## Управление стандартами

- Клиент всегда прав
- Руководитель внутренний клиент сотрудника
- Смысл деятельности удовлетворение клиента
- Клиент всегда прав
- Клиент ставит Оценку руководителя
- Клиент комментирует оценку

•	Оценка	-2	-1	0	1	2
•	В программе	-200	-100	0	100	200
•	В школе	1	2	3	4	5



#### Как ставится оценка руководителя

- По шкале поведения
- Самооценка сотрудник сам оценивает себя
- Комментарии обязательны
- Производственное поведение деятельность сотрудника, направленная на получение планируемых результатов



# •Универсальный подход: Что делать если кажется, что KPI у объекта нет

- Основной бизнес-показатель деятельности Компании
- Выполнение SMART-задач
- Выполнение должностной инструкции



#### Общие или «сквозные» показатели

В матрицах сотрудников предусмотрены общие показатели, демонстрирующие состояние бизнеса Компании, то есть, демонстрирующие улучшение КРІ Компании 1-го уровня



# Что дает сотруднику его результативность

	Bec, %	План	Факт	% выполнения линейный	% выполнения с интерпретацией	Балл
Товарооборот Секции, руб.	35	10 000 000,00р.	11 000 000,00р.	110,00%	117,00%	40,95
Инициативы, %.	25	250	225	90,00%	50%	12,5
ПДЗ, % от ДЗ	10	3	1	33,33%	120%	12
SMART-задачи, шт.	10	10	8	80,00%	80%	8
Оценка руководителя, балл	10	1	1	100,00%	100%	10
УС Причина "Другое", % от кол-ва заказов	5	95	90	94,74%	0%	0
Валовый доход Дивизиона, руб.	5	1 200 000,00р.	1 300 000,00р.	108,33%	116,66%	5,833
Самооценка, балл	0	1	1	100,00%	100%	0
Оклад, % от целевого уровня	0	100	100	100,00%	100%	0

Матрица интеграции

База для расчета Интеграция премии 89,28% 80,3547

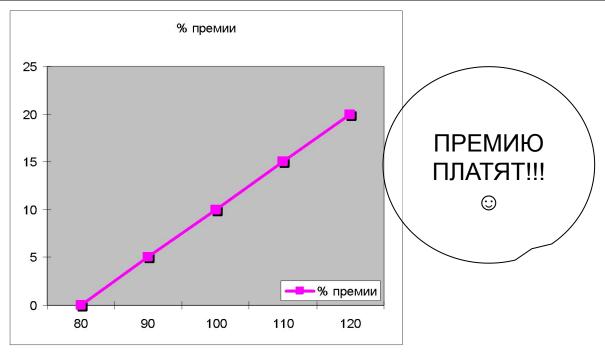
Объект интеграции	Bec	премии	Интеграция
Объект Менеджер по предварительным продажам (* *.*.)	90	89,28%	80,3547
Объект Менеджер по прямым продажам дивизиона P&G Beauty (* *.*.)	10	91,10%	9,11

**Итого** 89,4647



# Система премирования

% MBO	80	120
% премии	0	20



Объект интеграции	Bec	% MBO	Интеграция
Объект Менеджер по предварительным продажам (* *.*.)	90	89,28%	80,3547
Объект Менеджер по прямым продажам дивизиона P&G Beauty (* *.*.)	10	91,10%	9,11

Итого



# Итоги

- Компания использует эффективную систему стратегического Управления по Целям
- Компания использует эффективную систему оперативного Управления по Целям
- Смысл деятельности Компании удовлетворение потребностей заказчиков в продукции и сервисе
- Сотрудники Компании управляют по целям, достигают результатов, лучшие результаты вознаграждаются
- Мы сами авторы своих успехов

