



Магнат-Волга

Управление человеческими ресурсами с применением системы КРІ



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 KPI?

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

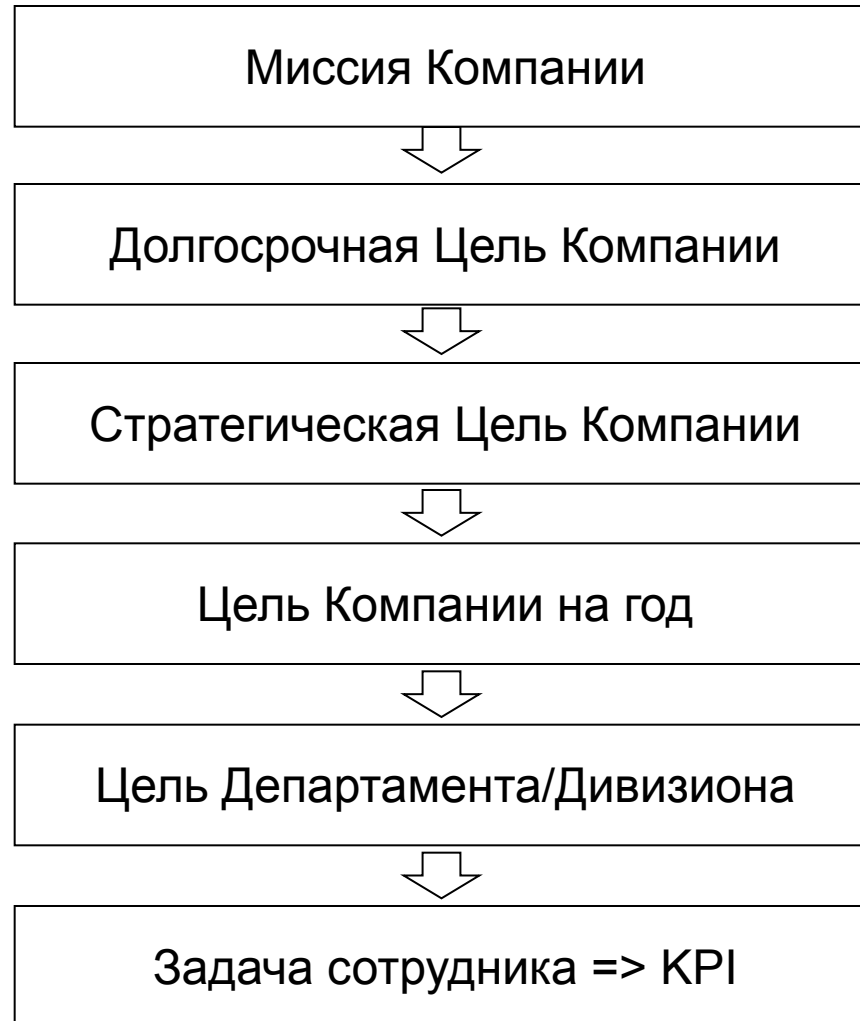
KPI имеет:

- Наименование
- Описание
- Вес
- 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	Вес, %	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



Пример матрицы Менеджера по предварительным продажам

Наименование должности

Цель должности

Линейное отношение Факта к Плану

М
О
Ц

Выполнить план по объему продаж. Реализовать инициативы поставщика.

План по KPI		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-3	Наименование KPI		Факт по KPI		80%	8
Оценка руководителя, балл	10	Хитрая математическая операция умножения «%выполнения с интерпретацией» на Вес задачи		100%	10	
УС Причина "Другое", % от кол-ва заказа	Вес			0%	0	
Валовый доход Дивизиона, руб.	5			116,66%	5,833	
Самооценка, балл	0					
Оклад, % от целевого уровня	0					

100

не линейного заданными правилами оценки полученных результатов

Итоговая результативность в матрице



Пример матрицы Менеджера по предварительным продажам

	Вес, %	План	Факт	% выполнения линейный	% Выполнения с интерпретацией	Балл
Товарооборот Секции, руб.	35	10 000 000р.	11 000 000р.	110,00%	117,00%	40,95
Инициативы, %.	25	250	225	90,00%	Умножаем полученную интерпретацию на вес КРІ, получаем балл	12,5
ПДЗ, % от ДЗ	10	3	3	100,00%	Интерпретируем полученные результаты согласно определенным ранее критериям КРІ	12
Компонуем ключевые показатели, показывающие эффективность работы должности	10	10	10	100,00%		8
SMART-задачи, шт.	10	1	1	100,00%		10
Оценка эффективности заказов	5	95	95	100,00%	Достигаем плановых показателей	0
Валовый доход подразделения, руб.	5	1 200 000,00р.	1 300 000,00р.	108,33%	Суммируем баллы для каждого КРІ	5,833
Самооценка, балл	0	1	1	100,00%		0
Оклад, % от целевого уровня	0	100	100	100,00%		89,28



Где берем интерпретации

KPI 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

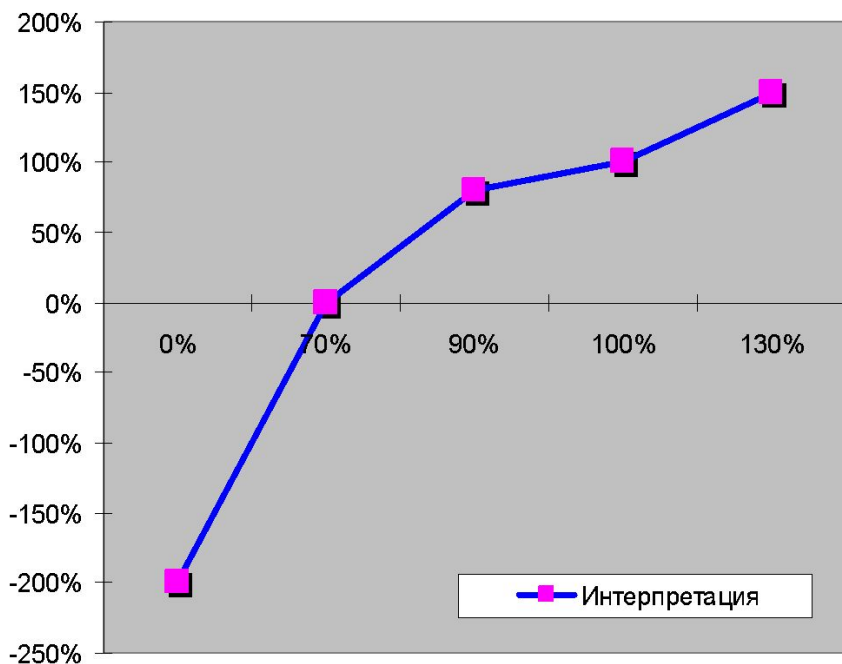
Различия между линейной оценкой и интерпретацией

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

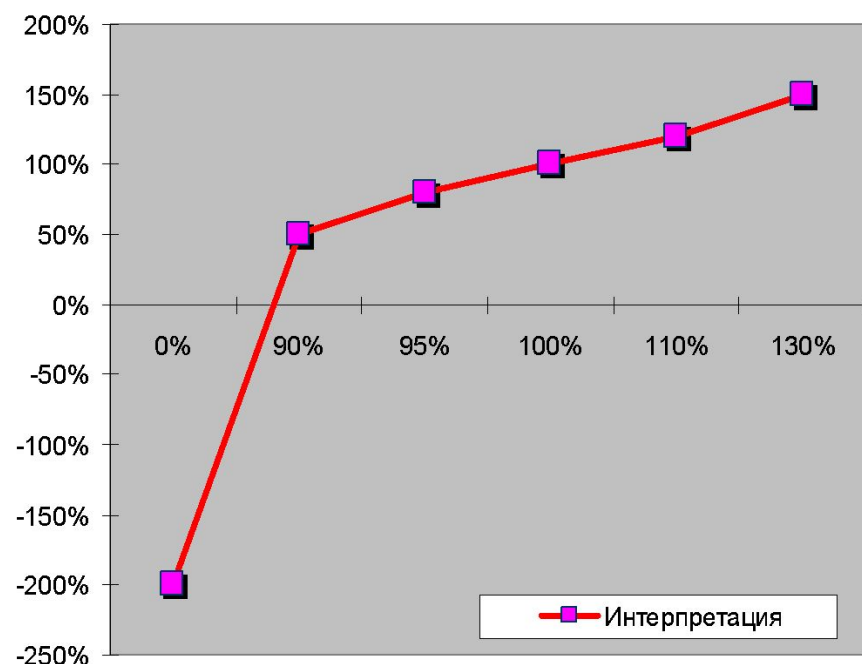


Графическое представление интерпретации

Товарооборот



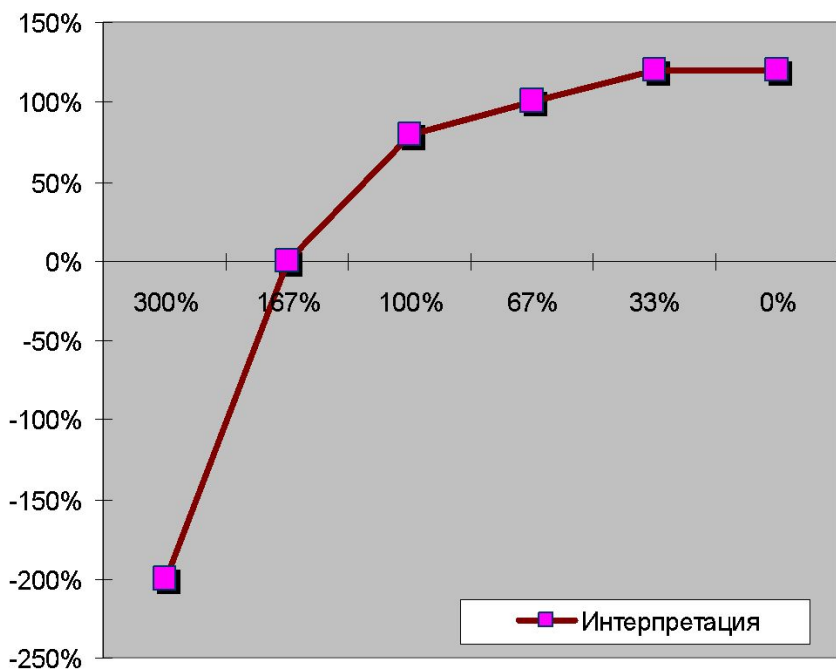
Валовый доход



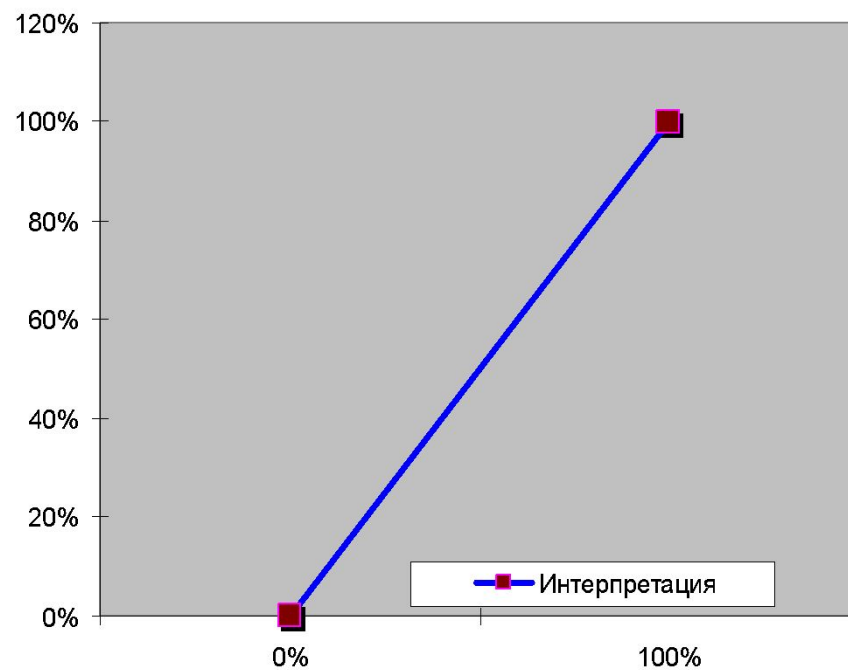


Графическое представление интерпретации

ПДЗ



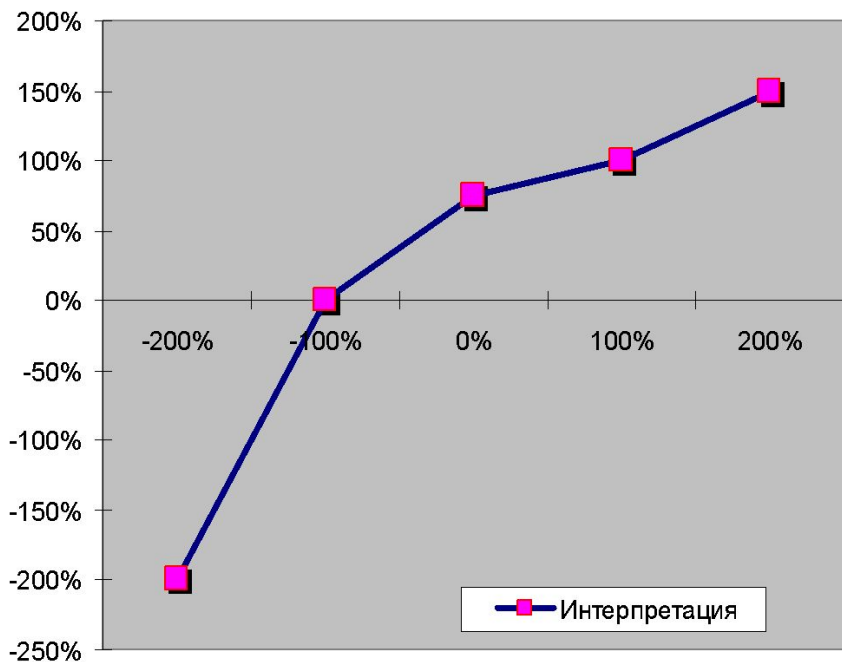
SMART



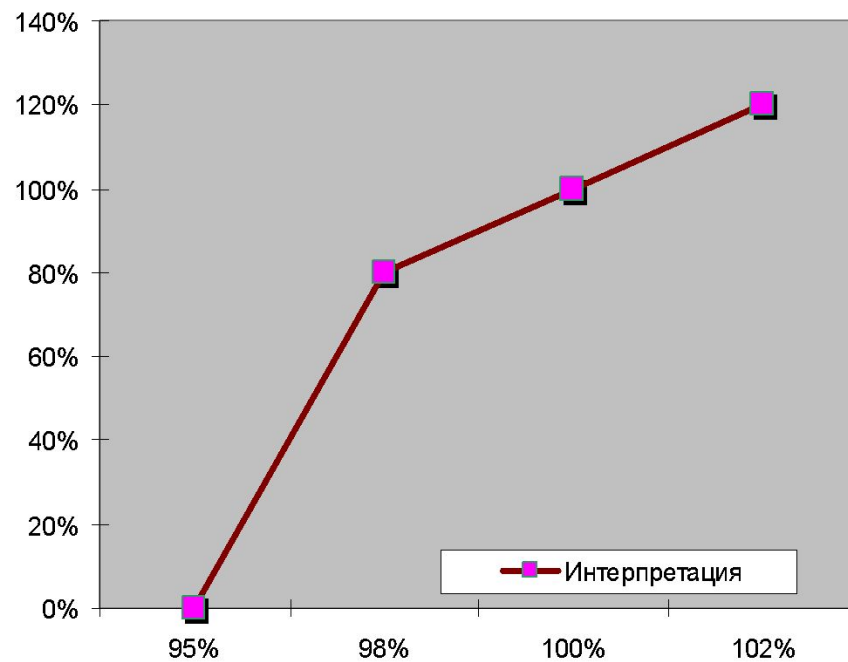


Графическое представление интерпретации

ОЦЕНКА РУКОВОДИТЕЛЯ



УС "Другое"





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

	Вес, %	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

100

89,283

Матрица интеграции

База для
расчета
% МВО
премии

Объект интеграции	Вес	% МВО 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

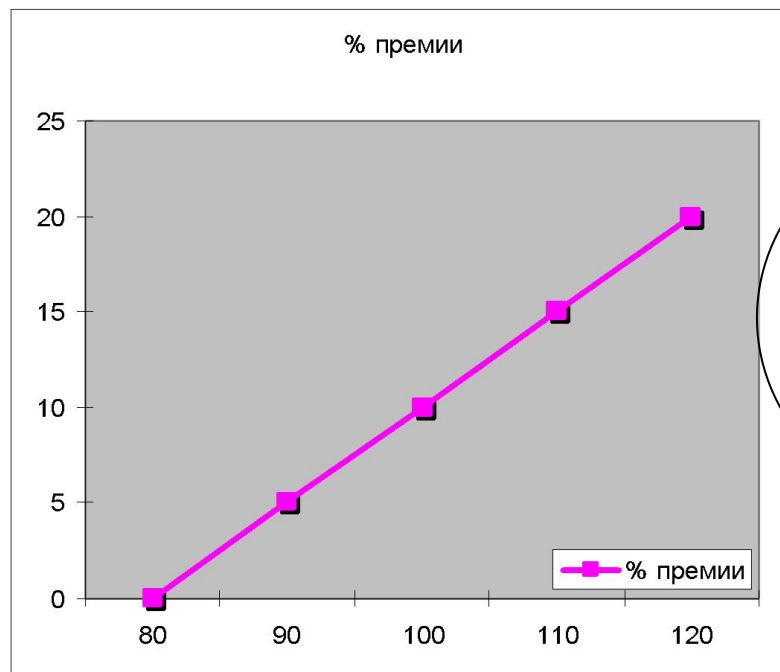
Итого

89,4647



Система премирования

% МВО	80	120
% премии	0	20



ПРЕМИЮ
ПЛАТЯТ!!!



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

Итого

89,4647

Волгоград, октябрь 2008



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



hrm@volga.magnat.ru