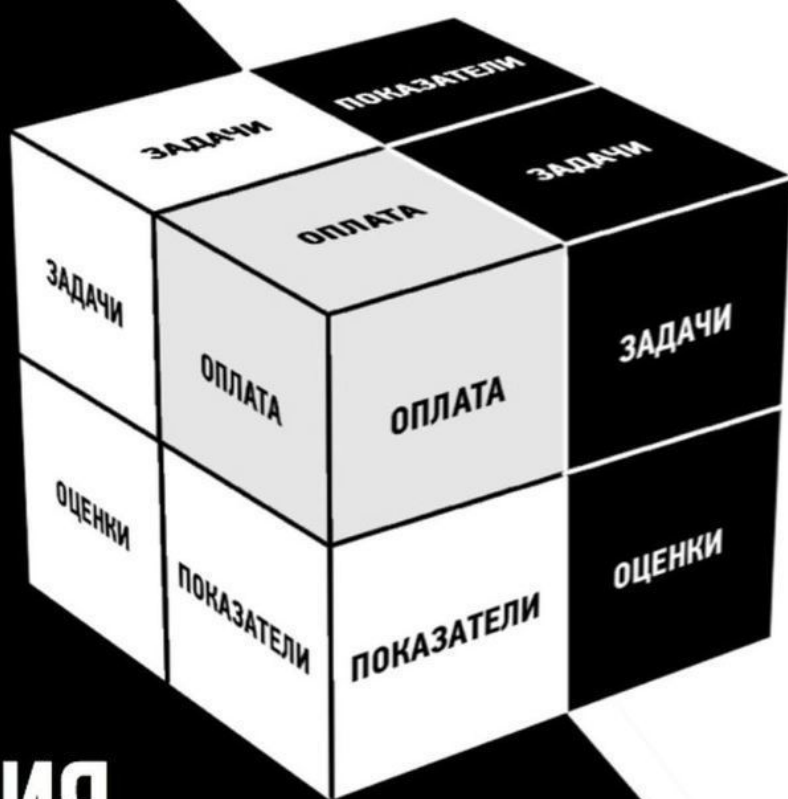


ПРАКТИКА РЕАЛЬНОГО ВНЕДРЕНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СИСТЕМЫ А.ЛИТЯГИНА

КРІ И ДИСТРИБЬЮЦИЯ #1



СЕРИЯ КРІ-DRIVE #1

LITYAGIN.RU

УМ

ИДЕАЛЬНАЯ СИСТЕМА
УПРАВЛЕНИЯ И МОТИВАЦИИ
АЛЕКСАНДРА ЛИТЯГИНА

КРІ DRIVE

СТЕНОГРАММЫ ВЫСТУПЛЕНИЙ ДИРЕКТОРОВ И ЛИДЕРОВ ПРОЕКТОВ ВНЕДРЕНИЙ

Александр Литягин

**КРІ И ДИСТРИБЬЮЦИЯ #1.
СЕРИЯ КРІ-DRIVE #1**

«Издательские решения»

Литягин А.

КРІ И ДИСТРИБЬЮЦИЯ #1. СЕРИЯ КРІ-DRIVE #1 /

А. Литягин — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-506016-7

Мы решили издать серию сборников КРІ-DRIVE# по отраслям (дистрибьюция, производство, услуги, розница). Это реальные рассказы о реальных внедрениях КРІ-мотивации в реальных компаниях. Это рассказы от реальных лидеров проектов внедрения. Это рассказы с картинками, таблицами, вопросами и ответами. На память о нашей совместной работе. К сведению тех, кто ищет решение. Чтобы оставить след. И дать надежду тем, кто хорошо и много работает, получать больше тех, кто работает плохо и мало.

ISBN 978-5-00-506016-7

© Литягин А.

© Издательские решения

Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ ОТ А. ЛИТЯГИНА	6
ДИСТРИБЬЮЦИЯ. РАСШИРЕНИЕ НА УРАЛ. ОПЫТ И РЕЗУЛЬТАТЫ ВНЕДРЕНИЯ GOAL-ТЕХНОЛОГИИ	7
Конец ознакомительного фрагмента.	16

КРІ И ДИСТРИБЬЮЦИЯ #1

СЕРИЯ КРІ-DRIVE #1

Редактор Александр Литягин

Корректор Евгения Жирнякова

ISBN 978-5-0050-6016-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

ПРЕДИСЛОВИЕ ОТ А. ЛИТЯГИНА

Первый мой заказ по КРІ-мотивации был еще в 1998 году.

Тогда еще КРІ не говорили, говорили МВО. Посылая меня на три буквы хотели одного, чтобы сотрудники работали лучше. И больше. Решение у меня было простое – надо чтобы те, кто работал хорошо и много – получали больше тех, кто работал мало и плохо. Но для этого надо измерить кто как работает.

Заказчик – большая компания, федеральный фармдистрибьютор. Тысячи человек в штате. Многие сидят на работе и им хорошо и так. Без крі-мотивации. Просто на окладах и гарантированных премиях по итогам года или квартала. Когда им предложили совместно создать крі-матрицы – они отказали. Резко и дерзко. «Нас нельзя измерить, – мы творческие, креативные, умные, мобильные, законы знаем...».

Я предложил генеральному директору подписать маленький приказ, чтобы все-таки разработать и внедрить КРІ для всех. Он согласился. Подписанный приказ повесили на видном месте в офисе. Там было написано:

«1. С сегодняшнего дня премии сотрудникам начисляются и выплачиваются только по матрицам (КРІ) с коэффициентом результативности.

2. Все другие виды премий, бонусов и стимулирующих выплат с сегодняшнего дня не начисляются и не выплачиваются...»

Через пару часов после публикации приказа мне посыпались десятки креативных матриц от неизмеримых прежде юристов, программистов, бухгалтеров, администраторов, маркетологов, дизайнеров...

Прошло уже более 20 лет. Все это время я (и моя команда – компания «Целевое управление») разрабатывали и внедряли КРІ. Занимались только этим. Работали как научно-исследовательские институт, не гнались за деньгами, – искали истину, правильные теоретические и практические решения. Создали и отточили систему управления по целям и оплаты по результату (сейчас под брендом KPI-DRIVE). Внедрили идеальную теорию на практике в сотнях компаниях в десятках отраслях и на сотнях должностях. Создали компьютерную программу, облегчающую внедрение и администрирование крі-мотивации. Обучили сотни лидеров проектов и тренеров.

Удивительно, но многие не знают о нас и нашей работе. К сожалению на виду то, что громко и ярко, а не то, что правильно и полезно. И большинство директоров не имеют достаточно времени, чтобы глубоко разбираться в вопросе. И ловятся на баннеры в аэропортах и в интернете, как рыбка на блесну.

Поэтому мы решили издать несколько сборников KPI-DRIVE# по отраслям. Это реальные рассказы о реальных внедрениях КРІ-мотивации в реальных компаниях. Это рассказы от реальных лидеров проектов внедрения. Это рассказы с картинками, таблицами, вопросами и ответами. На память о нашей совместной работе. К сведению тех, кто ищет решение. Чтобы оставить след. И дать надежду тем, кто хорошо и много работает, получать больше тех, кто работает плохо и мало.

Александр Литягин, октябрь 2019, Сочи

ДИСТРИБЬЮЦИЯ. РАСШИРЕНИЕ НА УРАЛ. ОПЫТ И РЕЗУЛЬТАТЫ ВНЕДРЕНИЯ GOAL-ТЕХНОЛОГИИ

Юрий Павловский

HR-директор группы компаний «Магнат»

г. Волгоград, Россия

Выступление на III Ежегодной практической GOAL-Конференции.

Москва, 20 сентября 2007 год

Сайт: www.magnat.ru

Род деятельности: официальный дистрибьютор компаний Procter&Gamble, Mars, UPECO и других. Логистические услуги.

Добрый день. Мне повезло – я уже который раз выступаю первым на GOAL-конференции из числа тех, кто внедрял эту технологию, не разрабатывая её. У нас достаточно большой опыт работы, в первую очередь, с философией, которая предложена нам разработчиками. Потому что для нас, той компании, которую я представляю, самыми главными являются философия и подход. Программа AC GOAL – это лишь механическое отражение тех мыслей, которые рождены, переложены на бумагу и донесены нам. В нашей компании внедрение Целевого Управления с философией, предложенной Александром Литягиным началось в ноябре-декабре 2004 года.

Мы сразу же совершили значимую ошибку. Полтора года мы внедряли по-мягкому, так как думали, что сотрудники проникнутся тем, что такое Целевое Управление, как здорово достигать каких-то результатов. Причем под сотрудниками мы подразумевали абсолютно всех: начиная от генерального директора до рядового сотрудника, который по нашему мнению должен работать в программе. На деньгах это никак не отражалось. Естественно, никакого стимула, никакого давления на сотрудника, чтобы он внимательно относился к целям, планам, фактам, выполнению обязательных процедур – этого не было.

После того, как прошло полтора года и мы осознали, что уже очень долго буксуем, было принято резкое решение, что мы сразу переходим на деньги (на оплату по результату). И коэффициент результативности в матрицах сразу же был перенесен на премии. Вот здесь началось самое интересное, началась большая потеха. Сразу возникли вопросы, как по технологии, так и по тому, как перенесем это в организацию. Начали задаваться вопросы и высказываться мнения, что вот с этим я не согласен и это неправильно. То есть результат не заставил себя долго ждать.

Когда это не бьет по карману, никакое нововведение сотрудниками организации не воспринимается. Для тех, кто собирается внедрять, добрый совет: сразу переводите на деньги – быстрее получите эффект. На прошлой конференции мне удалось рассказать о тех эффектах, которые мы получили на Волге, потому что в то время мы работали только на территории от Тольятти до Астрахани, представляя там продукцию Procter&Gamble и ряда других наших генеральных партнёров.

Получилось так, что 12 декабря 2006 года компания «Магнат Трейд Энтерпрайз» (развернутое название компании) получила контракт и права эксклюзивного дистрибьютора продукции Procter&Gamble на территории Екатеринбурга, Перми, Нижнего Тагила, Свердловской области и Пермского края. И мы поехали открывать новый дивизион. По сути, компания уже перешла от одного типа управления к другому: от функционального к дивизиональному. Для нас это пока непривычный тип управления. Самый главный тезис был таков, что мы не идем

на Урал строить что-то принципиально отличающееся от Волги. Есть «Магнат» на Волге и точно такой же должен быть на Урале. Такой же не с точки зрения организационной структуры, а с точки зрения подходов, корпоративной культуры, принятых нами методов управления. В основном нам нужно было понять, надо ли покупать ещё один программный комплекс, надо ли что-то очень серьезно менять в структуре того программного обеспечения, которое у нас уже есть. Всё-таки, это другая территория, сможем ли?

После анализа всех технических возможностей программы мы получили очень простой ответ: применять АС GOAL мы можем на любом удалении. Неважно, где находятся наши подразделения и филиалы. Территории и расстояния сокращаются до того времени, пока электронный сигнал добежит от одного компьютера до другого. Здесь проблем никаких не было, нам нужно было только придумать, как отражать в программе новую структуру нашей компании и договориться о тех методах, которые транслируются на Урал.

На прошлой конференции мы достаточно много времени уделили обсуждению того, каким образом запускать для сотрудников систему оплаты по результатам и управление по целям. Очень живую дискуссию вызвало наше заявление о том, как мы это сделали на Волге. Мы сократили фиксированную часть заработной платы у всех сотрудников, которые работают в АС GOAL. Если раньше это было 100% оклада, то мы начали фиксировано платить только 80%, и предусмотрели какие-то премии. Большинство участников высказали опасение, что людям это не понравится, что персонал воспримет это негативно. Действительно, если человек ходил на работу и получал там 5 000 рублей, то вдруг, через какое-то время, из-за внедрения каких-то вроде передовых методик управления он начинает получать только 4 000, а все остальное нужно будет зарабатывать.

Для человека как личности, любая перемена никогда хорошей не бывает, а тут ещё и какое-то ущемление в личных финансах. Подумав, мы решили, что на Урале нам нужно сделать как-то помягче. Взять то, что у людей было, и к этому придумывать премии. То есть не уменьшать фиксированные (обещанные) выплаты сотрудникам. На это решение повлияло ещё и то, что мы не просто открывали весь филиал – мы принимали весь персонал и всю организацию у другого прежнего дистрибьютора. Нам был передан контракт. Перед нами стояли определенные обязательства, потому что все люди должны были перейти к нам. И мы должны были сохранить условия для тех, кто был в штате у прежнего дистрибьютора. Нам это вроде бы облегчило задачу, мы решили, что всё станет очень хорошо – не надо будет предусматривать никакого депремирования, можно премии пообещать. Всем всё понравится.



Илл. 1. Историческая справка. Карта дистрибьюторов Procter&Gamble

На вот этой карте России (илл. 1) мы красным обозначили территории компании «Магнат» в Екатеринбурге и Волгограде. Представлено также общее количество дистрибьюторов. Сам слайд показывает такие тенденции: в центральной и европейской частях России происходит достаточно долгий процесс укрупнения дистрибьюторов. Procter&Gamble уже не видит

плюсов в огромном числе дистрибьюторов, все шаги ведутся к тому, чтобы они объединялись, становились более глобальными. Расстояния начинают играть всё большую роль, системы управления и системы быстрого обмена какими-то результатами единого понимания (что и как работает) становятся всё актуальнее и актуальнее. В мире используется много разных подходов – и системы ERP, и какие-то другие системы согласования ресурсов. Но, в данный момент, мы как организация ещё не пришли к этому. Пока мы не готовы поставить какой-то глобальный продукт, который бы объединил у нас все информационные ресурсы. Для этого ещё не пришло время. Та технология, которую мы используем, применяя программу AC GOAL, она нам позволяет управлять разрозненными удаленными подразделениями, и у нас это получается.

Какие ставили цели внедрения на территории Урала
<ol style="list-style-type: none">1. Включить уральский дивизион в единую систему управления по целям.2. Создать принципиально новые цели, КРІ и матрицы объектов, отличные от Волги.3. Максимально использовать теоретическую базу и практический опыт, полученные при внедрении AC GOAL на Волге.4. Реализовать проект в принципиально более короткие сроки, чем на Волге (внедрение AC GOAL на Волге длилось полтора года).

Илл. 2. Какие ставили цели внедрения на территории Урала

Так что же мы делали на Урале? Мы приехали и решили, что Целевое Управление там будет внедряться сразу, то есть сразу на деньги, никаких игрушек, опыт у нас на Волге есть, поэтому цели у нас были следующие (Илл. 2):

– во-первых, включить уральский дивизион в единую систему управления по целям. Создать принципиально новые цели, КРІ и матрицы объектов, отличные от Волги;

– Волга и Урал должны чем-то отличаться. Они не могут быть одинаковыми, иначе они были бы рядом и назывались бы одинаково. Для того, чтобы не махать саблей на Волге, мы решили поехать на Урал, посмотреть и решить, как там всё лучше организовать. И, уже ориентируясь на местности, выбрать что-то своё, новое. Просто имея опыт, но не полностью проецируя все подходы, которые мы имеем;

– максимально использовать теоретическую базу и практический опыт, полученный при внедрении AC GOAL на Волге, реализовать проект в принципиально более короткие сроки, чем на Волге;

– как я уже говорил, мы полтора года игрались. И ни к чему хорошему эти игрушки бизнес не приводят. Людям-то, может, и хорошо: долгий переход из одного состояния в другое – он более комфортный. А вот для организации такой подход ничего полезного не приносит и денег больше не становится. Возможно, становится даже меньше.

Как мы решили действовать на территории Урала
<ol style="list-style-type: none">1. Создать группу brainstorming по принципу “Меньшим количеством больший результат”.2. Провести оцифровку целей компании сверху вниз.3. Сформировать перечень КРІ верхнего уровня.4. Для каждого объекта управления сначала сформулировать цель должности, и лишь потом КРІ-матрицу.5. Следовать принципу наследования целей: цели более низкого уровня должны интерпретироваться таким образом, чтобы их выполнение однозначно было направлено на выполнение целей более высокого уровня.6. Принять решение о возможности существования в АС GOAL объектов управления без КРІ и Smart-задач (для тех, кто выполняет рутинные технические операции).7. Принять решение о позитивной направленности системы премирования: только возможность получения премии - никакого депремирования.

Илл. 3. Как мы решили действовать на территории Урала

На Урале решили действовать следующим образом (илл. 3). Первично внедряли на Волге, проводя GOAL-Школу Целевого Управления (сейчас [КРІ-Школа Целевого Управления](#)). Это был ликбез для топ-менеджмента – приезжали консультанты, собирали нас всех, и в течение пяти дней мы оцифровывали деятельность компании. Чем больше участников обсуждения, тем дольше процесс принятия решения. И тем больше вероятность для кого-то из участников проекта сказать себе: «Вот я сейчас помолчу, посмотрим, до чего они договорятся. Потом посмотрим через месяц-другой, что я вас ещё тогда предупреждал, я был не согласен, поэтому всё у вас неправильно». В этот раз мы решили действовать со значительно меньшим количеством людей и четырёх человек достаточно для оцифровки компании с численностью 500 сотрудников. Они должны предложить общую концепцию, всё посчитать, показать, дальше отдать в топ-менеджмент и сказать: «Ребята, вот вы посмотрите, каково ваше экспертное мнение, что можно улучшить?». Это уже разные подходы – либо сидеть вместе придумывать, либо сказать: «Ребята, это будет вот так, уточните, чтобы здесь работало лучше!». Я допускаю вариант, что мы могли полностью ошибиться, принять абсолютно неверное решение – все мы люди. Но мы решение приняли и оно начало работать. Если предложат лучше, мы возьмем. Пока работаем на том решении, которое мы придумали вот этой группой мозгового штурма.

Естественно, у нас при запуске дивизиона на Урале не была проведена привычная для компании сессия годового планирования, где вырабатываются цели организации, рассматриваются финансовые перспективы на год. Двенадцатого декабря всё случилось – все на Урале. Все трудятся, все что-то делают, но, естественно, делать без большой цели – это только заниматься оперативной работой. Да? Если компания не выстроена от долгосрочных целей к повседневным задачам, если нет иерархии целей и преемственности, то очень скоро можно спастись. Потом, куда идти? А вот эти векторы – в нашем понимании, это долгосрочные цели организации – они, в конечном итоге, переходят в миссию компании.

Для того, чтобы правильно транслировать в организацию наши ожидания от каждого сотрудника, от каждого объекта управления, нам пришлось в оперативном режиме создать

KPI-показатели верхнего уровня. То есть то, что на самом высоком уровне от организации получают её учредители, основатели и собственники (набор финансовых показателей). Для чего мы это сделали? По-моему, совсем понятно: все последующие задачи, которые ставятся объектам управления, должны соответствовать этой цели, способствовать ей. Второй вариант пути, по которому можно было пойти – это начать анализировать на самом рядовом уровне, как работают должности, что входит в обязанности людей и что входило раньше. Набрать большую библиотеку ключевых показателей эффективности, а потом придумывать, как же их привести к большой цели.

Цели лучше ставить сверху вниз. По крайней мере, такие две долго существующих организации как армия и церковь, говорят о том, что надо ставить сверху вниз, а не наоборот. Для каждого объекта управления сначала формулировалась цель и должность. Это тоже наше определенное ноу-хау. Раньше мы просто брали профиль позиции, далее по достаточно большому документу (4, 5, 8 листов) смотрели в основную инструкцию (для чего нам нужен в организации этот человек), после чего писали ключевые показатели: за что он отвечает, приглашали экспертов из этих функций. А теперь мы решили, что сначала сформулируем в одно предложение цель и должность к каждой позиции, которую планируем оцифровать. Если эта цель подходит нам, согласуется с нашим пониманием, то потом матрицу создать очень легко. Потому что в KPI неразумно ставить цели, в которых будут сформулированы ненужные вещи для сотрудника. Если мы хотим чтобы он копал, можно ли ему поставить цель «Бережно относиться к лопате»? Можно. Но она будет второстепенна, потому что, в первую очередь, он должен всё-таки копать, какой-то грунт куда-то поднимать. Естественно, еще раз потренировали у себя навык постановки целей. Очень часто в нашей практике и SMART-задачи, и цели ставятся таким образом, что не подразумевают законченность действий.

Цель сотрудника должна звучать так: «сделать», «принести», «поставить», «сломать», «купить», «продать». Если подразумеваются долгие формулировки, например, «выполнение должностной инструкции», то это уже целью не является, и у сотрудника сразу же происходит обман руководства. Если руководство говорит сотруднику, что его задачей, его целью является выполнение каких-либо процедур, то он их выполняет. И необязательно их сделать, можно просто выполнять, присутствуя на рабочем месте или даже отсутствуя на нем. Сотрудник просто в процессе варится, ничего в организацию не приносит, ни за что не отвечает. Его и наказать потом нельзя, потому что на первоначальном этапе мы с ним договорились, что ему нужно что-то делать, и неважно что.

Дальше мы для себя определили принцип наследования целей: цели более низкого уровня должны интерпретироваться таким образом, чтобы их выполнение однозначно было направлено на выполнение целей более высокого уровня.

Мы – коммерческая организация, и во главе угла находится три показателя: это товарооборот (причем, прибыльный товарооборот), валовой доход и логистический показатель (уровня сервиса, который мы оказываем нашему заказчику). Сотрудник должен влиять на эти показатели либо напрямую, либо они должны находить отражение в его матрице. То есть, если компания оказывает недостаточный сервис заказчикам, то это должно отражаться на кармане у каждого сотрудника. Чтобы был мотив работать лучше.

Было принято решение о возможности существования в AC GOAL объектов управления без KPI и Smart-задач (для тех, кто выполняет рутинные технические операции). В качестве примера приведу кассира. У человека, который работает на кассе есть доступ к компьютеру. Значит, теоретически, он может работать в программе AC GOAL. Вроде бы у него должны быть какие-то SMART-задачи, но фактически кассир целый день выполняет одни и те же рутинные процессы. Необходимо получить деньги, выписать документы, выдать деньги, ещё раз выписать документы. Больше ничем, в общем-то, не занимается. Сверки, контроль, самоконтроль у него не предусмотрены просто по нашей ситуации. Придумывать, высасывать из пальца для

этого сотрудника SMART-задачи? Не ставить же ему в матрицу показатель «пыль с сейфа вытереть»? Он и так должен понимать, что в кабинете должно быть чисто. Решили, что у нас могут быть и такие люди. Для них, так как был выбран нами подход, что им хуже не станет, матрица рассчитана таким образом, что если его руководитель по коммерческим показателям работает хорошо, тогда у человека может возникнуть премия, если он руководителем оценивается нормально. Если этого нет, то, собственно, оклад есть, все в порядке – значит, как обещали, так и платим.

Приняли решение о позитивной направленности системы премирования: только возможность получения премии, никакого депремирования. Год прошёл. На этой системе мы уже тоже поигрались, и мнение такое, что всё-таки нужно предусматривать какие-то санкции. Всем должно быть одинаково плохо. То, что я знаю по достижению людьми результатов – человек лучше всего достигает результатов, когда он находится в некомфортной ситуации. Задача менеджеров – выводить сотрудников из состояния комфорта. Потому что сотруднику, которому всё комфортно, ничего не хочется делать. Представьте солдата, который ведёт войну, а у него все дороги в асфальте, кругом трава, оружие всегда стреляет туда, куда надо, противник не беспокоит, все накормлены... О какой войне может идти речь? Он сидит, смотрит телевизор, никуда не идёт – это не воин. И представьте войны, которые, например, по телевизору показывают – грязно, трудно, неприятно. Поэтому возникает большое желание пойти и кого-то победить, чтобы это закончилось.

Задача менеджеров, как я уже сказал, создавать условия, чтобы человек находился в некомфортном состоянии, но понимал, что это не потому, что менеджер такой псих (ходить, пинать человека, придирается к нему), а потому, что у организации высокие агрессивные цели – нужно что-то делать, нужно чего-то достигать – в противном случае, нас просто съедят. На карте это было наглядно видно. Сегодня мы глобализировались, и если мы начнем не выполнять свои обязательства, то есть все сотрудники будут не очень хорошо работать, тогда завтра нас съедят и территория станет другого цвета. У нас таких планов нет.

Мы дополнили свои инструменты, у нас вообще всё, что связано с работой в программе AC GOAL регламентировано дополнительно множеством файлов, которые описывают различное состояние программы и доступы. Мы храним отдельно библиотеку матриц, потому что предусмотренные программой возможности, подразумевают большую наглядность: распечатку небольших плакатов, распечатку специальных карт (GOAL-карт).

Мы очень большое внимание уделили тому, чтобы в своей, какой-то более понятной нам иерархии, в понятном нам порядке, хранить всю информацию, которая связана с программой. Мы предполагаем следующую выгоду от того, что параллельно ведем учет или отражение всех изменений: в любой момент мы можем сформировать нормально обоснованное предложение для наших партнеров по улучшению программы и показать, что нам не просто в голову взбрело: «Давайте программу поменяем, сделаем как-то по-другому», а потому, что у нас есть какая-то история. И мы всегда готовы к тому, чтобы эту технологию взять и опять построить где-то ещё в одном месте с нуля. Потому что все подготовительные инструменты уже есть. Это очень удобно. Чисто технически вся работа по формированию целей должности, по созданию матриц приведена на иллюстрации №2. Были разработали цели для компании как эталон для проверки наследования целями более низкого уровня.

1	Цель компании MeT Урал
2	Выполнить план продаж STRETCH. Реинсталлировать бизнес-системы
3	Срок цели - до конца финансового года
4	
5	Описание ситуации, когда Цель выполнена
6	Работают все системы в бизнесе (как следствие того, что все бизнес-процессы поставлены)
7	DPSM+Availability+Покрытие (Клиентская база) + УС+ Инициативы
8	Укомплектованный штат
9	Работает система Обучения
10	Организационная система Функциональная
11	
12	Ключевые показатели эффективности
13	Товарооборот (ТО)
14	Валовой доход (ВД) - первично для накопления статистики, есть возможность прогнозировать на основании опыта продаж Волги
15	Дистрибьюция накопленная
16	Количество активных клиентов

Илл. 4. Цели компании как эталон для проверки наследования целями более низкого уровня

На Урале, как я уже говорил, провести сессию годового планирования нам не удалось. Мы выделили основные задачи компании на ближайшее полгода: выполнить план продаж STRETCH (самый дальний и самый большой план), и реинсталлировать бизнес-системы, то есть взять всё, что есть лучшее на Волге и поставить на Урале. При этом не потерять всего того хорошего, что было на Урале. Под эту цель дальше уже и писали все матрицы. Так как уже полгода прошло, сейчас идет момент, когда мы переписываем все матрицы, пересматриваем цели должностей, пересматриваем КРІ и интерпретации. Такую работу разумно проводить раз в полгода, иначе организация привыкает. Я расскажу об этом дальше: что становится, когда люди привыкают к системе.

Объект Генеральный директор (Ильин А. П.)	
Цель объекта	
Увеличить объем продаж для выполнения цели по ВД с соблюдением целевых финансовых показателей.	
Выполнить план продаж STRETCH с соблюдением целевых финансовых показателей.	
Интеграция 100/1	
	Вес, %
Объект Коммерческий директор (Грицина С. Г.)	
Цель объекта	
Увеличить объем продаж и вклад на покрытие компании.	
Интеграция	
	Вес, %
Объект Директор по логистике (Давыдова А. В.)	
Цель объекта	
Оказать сервис целевого уровня при соблюдении финансовых показателей.	
Интеграция	
	Вес, %

Илл. 5. Цели всех объектов управления. Библиотека целей и должностей компании

Мы описали цели всех объектов управления, и в таком же формате создали библиотеку целей и должностей компании (илл. 4). Под каждой целью, под каждым объектом находится своя матрица. Такая регламентация удобна для того, чтобы сами менеджеры, пользующиеся программой, могли инициировать какие-то изменения. Нелепо предполагать, что в организации со штатом в 3000 человек (из них почти 500 работают в программе), что кто-то один будет следить за тем, актуальны ли матрицы, правильны они или неправильны. Лучше, чтобы этой технологией владел менеджмент организации, и люди могли посмотреть и инициировать какие-то обоснованные предложения. Все матрицы, все КРІ находятся в общем доступе для менеджеров, никто из этого тайны не делает. Любой может сформировать предложение по обозначенному нами процессу: вот такая матрица есть сейчас, вот так меняется цель должности и вот такое предложение по матрице. Все эти изменения представить на рассмотрение топ-менеджмента компании, который отвечает за использование системы и за достижение результатов. И, соответственно, эти изменения в компании сделать.

Это гораздо более гибкий подход, чем сделать одного кого-то хранителем информации и всего этого знания. Люди сами работают. Первоначально (первые полтора года) особого интереса программа не вызвала. Что-то где-то есть, но никто туда не смотрел. А сейчас уже можно заметить, что на совещаниях, которые ежемесячно проходят между менеджерами филиалов, между менеджерами управляющей центральной компании, достаточно часто создается такая формулировка: «Что-то не работает, давайте в матрицу внесем то-то...». У людей уже произошло «перещелкивание». Они понимают, что если что-то не работает, то на это можно повлиять с использованием этого инструмента (программы AC GOAL). Щелкнули в матрицах – что-то начало меняться.

Наверняка, такие высказывания рождаются не просто потому, что так принято говорить, а потому что уже был какой-то позитивный опыт у людей. В таком виде у нас существуют

библиотека KPI компании, это примерно тоже самое, что предлагается самой программой при распечатке большого блока KPI. Всё это вы сможете посмотреть в [демо-версии программы](#). У нас просто здесь без графического отображения. Опять же с целью, чтобы люди могли разобратся, увидеть, и любой рядовой сотрудник мог понять в любой момент времени, где и за что он по какому-то ключевому показателю эффективности получает деньги и за что он теряет по этим показателям (илл. 5).

№	Наименование	Единый ответственный	Детализация задачи				
1	Товарооборот	План	100	100	100	100	100
п	месяц	Факт	0	70	90	100	130
ф	день	%	0%	70%	90%	100%	130%
		Интерпретация	-200%	0%	80%	100%	150%
2	Валовый доход	План	100	100	100	100	100
3	Операционные затраты	План	100	100	100	100	100
4	УС	План	95	95	95	95	95
5	ПДЗ	План	3	3	3	3	3
6	SMART-задачи	План	10	10			
7	Самооценка	План	1	1	1	1	1
8	Оценка руководителя	План	1	1	1	1	1
9	Стоимость собственного ТЗ	План	100	100	100	100	100
10	Стоимость заемных ресурсов	План					
11	Исполнение кредитного плана	План					
12	Инициативы	План	100	100	100	100	100
13	УС причина "Другое"	План	95	95	95	95	95
14	ТО P&G Total	План	100	100	100	100	100

Илл. 6. Библиотека KPI

Важная вещь, без которой очень сложно внедрить систему в умы людей – это тренинг. То, что проводилось для топ-менеджмента компании на GOAL-Школе Целевого Управления ([сейчас KPI-Школа Целевого Управления](#))

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.