

ПРАКТИКА РЕАЛЬНОГО ВНЕДРЕНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СИСТЕМЫ А. ЛИТЯГИНА

КРІ И ПРОИЗВОДСТВО #2



СЕРИЯ
КРІ-DRIVE #6

LITYAGIN.RU

УМ

ИДЕАЛЬНАЯ СИСТЕМА
УПРАВЛЕНИЯ И МОТИВАЦИИ
АЛЕКСАНДРА ЛИТЯГИНА

КРІ-DRIVE

СТЕНОГРАММЫ ВЫСТУПЛЕНИЙ ДИРЕКТОРОВ И ЛИДЕРОВ ПРОЕКТОВ ВНЕДРЕНИЙ

Александр Литягин

**КРІ И ПРОИЗВОДСТВО #2.
СЕРИЯ КРІ-DRIVE #6**

«Издательские решения»

Литягин А.

КРІ И ПРОИЗВОДСТВО #2. СЕРИЯ КРІ-DRIVE #6 /

А. Литягин — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-506616-9

Мы решили издать несколько 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 978-5-00-506616-9

© Литягин А.

© Издательские решения

Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ ОТ А. ЛИТЯГИНА	6
КРІ-МОТИВАЦИЯ. ПРОИЗВОДСТВО И ДИСТРИБЬЮЦИЯ АВТОХИМИИ И АВТОКОСМЕТИКИ	7
ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И КУРЬЕЗНЫЕ СЛУЧАИ ВНЕДРЕНИЯ ЦЕЛЕВОГО УПРАВЛЕНИЯ	46
Конец ознакомительного фрагмента.	53

КРІ И ПРОИЗВОДСТВО #2

СЕРИЯ КРІ-DRIVE #6

Редактор Александр Литягин
Корректор Евгения Жирнякова

ISBN 978-5-0050-6616-9 (т. 6)

ISBN 978-5-0050-6346-5

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

ПРЕДИСЛОВИЕ ОТ А. ЛИТЯГИНА

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

Тогда еще KPI 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 kpi-мотивации. Просто на окладах и гарантированных премиях по итогам года или квартала. Когда им предложили совместно создать kpi-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 KPI 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 (KPI) 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 KPI. 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 kpi-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 KPI-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

КРІ-МОТИВАЦИЯ. ПРОИЗВОДСТВО И ДИСТРИБЬЮЦИЯ АВТОХИМИИ И АВТОКОСМЕТИКИ

*Марина Телеусова – генеральный директор
компании «Vortex», Ижевск, Россия*

Сайты: www.vortex-avto.ru, www.pk-vortex.ru.

Отрасль: производство и реализация автохимии и автокосметики.

Всем – доброго дня! Позвольте представиться: генеральный директор компании «Vortex» Марина Телеусова. У нас – производственная компания со штатом в 70 человек, штаб-квартира находится в городе Ижевск. Мы ведем свою деятельность по трем направлениям: производим разнообразную продукцию, во-первых, для агропромышленного комплекса и пищевой промышленности, во-вторых, – коммерческого и промышленного клининга, а, в-третьих, автохимию (илл. 1).



Илл. 1. Слайд с видами деятельности компании «Vortex»

Предприятие «Vortex» создано в 2010 году. В его структуре есть как производственные, так и инновационные лаборатории. В нашем активе – более 60 собственных разработок! Это те продукты, которые придумали наши специалисты-химики.



Илл. 2. География продаж компании «Vortex»

География продаж – от Калининграда до Владивостока (илл. 2). На сегодняшний день у нас имеется несколько представительств. Так, например, в Новосибирске действует полноценный офис со складом готовой продукции. Еще у нас есть свой региональный представитель в Краснодаре, который работает по всему Южному федеральному округу. В его распоряжении также имеется склад готовой продукции. Аналогичные представительства открыты в Москве и Ижевске. А вот представительство в Екатеринбурге мы передали нашему дистрибутору, который подписал контракт на реализацию продукции «Vortex» по всей Свердловской области.

4	Сотрудник	Должность	R
	Телеусова М. В.	Генеральный директор	0.00
	Горелова О. А.	Руководитель отдела маркетинга	82.34
	Башкиров А.	Дизайнер, специалист по рекламе	125.57
	Леконцева А. А.	И.о. директора по производству	98.81
	Брюнцова С.	Лаборант-технолог	86.74
	Зуева С. М.	Химик-разработчик	83.78
	Басова О. А.	Химик-разработчик	103.70
	Зубарева Н. А.	Химик - аналитик	67.73
	Матвеева Е. А.	Главный бухгалтер	106.53
	Суспопаров С. В.	Коммерческий директор	0.00
	Берестов А. А.	Торговый представитель по УР	106.81
	Меньшиков Е. Н.	торговый представитель по УР отдела "Автохимия" УР	130.40
	Владыкин Д. А.	Руководитель сервисной службы	113.81
	Фатыхов И. И.	Руководитель обособленного подразделения	0.00
	Савинова А. А.	Руководитель отдела продаж "Промхимия"	102.49
	Чернышов В. Н.	Руководитель обособленного подразделения	86.71
	Резник С. В.	Менеджер по региональным продажам	119.68
	Баранова Е. С.	Региональный менеджер	90.09
	Герасимов В. Л.	Менеджер по региональным продажам	87.66
	Телеусов К. В.	Технический директор	104.40
	Канакон С. В.	Системный администратор	100.00
	Балтачева Ю. В.	Логист	89.33
	Чашкина О. Л.	Старший кладовщик	98.33
	Князев С. В.	Юрист	100.00
	Королев Д. А.	Программист	101.25
	Пьянкова З. В.	Менеджер по снабжению	92.50
	Шабанова Н. А.	Помощник руководителя	100.07
	Объектов		41

**ПРОВЕРЕНО НА СЕБЕ.
РАБОТАЕТ.
KPI-DRIVE.RU**

Илл. 3. Список сотрудников, подчиненность и результативность в KPI-DRIVE

Повторюсь: мы – производственная компания, которая сама разрабатывает различную продукцию, изготавливает и продвигает ее на рынок. Поэтому на предприятии трудятся различные категории работников – лаборанты и химики, коммерческий директор и «продажники», юристы и программисты, снабженцы и логисты. В общем, у нас есть все должности, которые только могут быть в производственной компании (илл. 3). И для каждой из этих категорий сотрудников у нас разработаны KPI-показатели.

Обычно меня спрашивают: «А для чего вам вообще нужна программа KPI-Drive? По какой причине вы решили ее внедрить?». Основная цель, которую я, как собственник бизнеса, определила для себя при внедрении системы KPI-мотивации, заключалась в повышении управляемости бизнеса в режиме онлайн. Дело в том, что у меня нет возможности находиться на работе каждый день. Но мне, тем не менее, необходимо знать и понимать, что в компании происходит (таб. 1).

Цели внедрения KPI-технологии
<p>Основная цель - повысить управляемость компанией.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Сделать управляемой затратную часть, ориентироваться в работе на результативность. ● Эффективно управлять бизнесом онлайн (постоянные командировки). ● Увязать управление взаимосвязных отделов. Мотивировать сотрудников учитывать в своей работе сквозные категории бизнеса. ● Повысить качество оперативного управления, связать задачи с KPI.

Таб. 1. Цели внедрения KPI-технологии

К тому же любой руководитель, как правило, отличается от обычных сограждан способностью генерировать идеи. А они рождаются у нас 25 часов в сутки. И для того, чтобы не дожидаться очной встречи или телефонной связи с тем или иным сотрудником, можно открыть его KPI-матрицу, которая доступна в любой точке не только Российской Федерации, но и мира, и сразу же внести туда необходимую задачу, в том числе – с комментариями, какими-то ссылками, прикрепленными документами, а также обозначить срок ее выполнения. И эта информация обязательно придет ему на электронную почту в виде уведомления: «Посмотри KPI, у тебя там появилось что-то новое».

Наверное, для меня в том и заключалась основная задача: повысить управляемость компании в режиме онлайн. Однако внедрением в нашей компании технологии Александра Литягина мы решили и вторую задачу. Какую?

Мы, как руководители и собственники бизнеса, всегда считаем дебет с кредитом. И мы понимаем, что затратная часть бюджета компании иногда оказывается весьма существенной. А мы, руководители, бываем прижимистыми. Но для того, чтобы сотрудники нас не считали таковыми, в программе KPI-Drive необходимо правильно настроить в матрицах нужные KPI-показатели. И тогда каждый работник начнет считать деньги предприятия, а затратами – управлять.

Кроме того, система KPI-Drive удачно сочетает в себе управление результативностью и текущими задачами, которые появляются в течение отчетного периода.

Когда я рассказываю о внедрении методики управления по целям в нашей компании, то всегда говорю так: «Да, первый этап – очень сложный». Почему? Дело в том, что любой сотрудник, который начинает работать в системе KPI-Drive, сталкивается с сугубо индивидуальными сложностями. Например, далеко не каждый из работников умеет грамотно формулировать задачи. То есть словами-то он может их выразить, а вот изложить их письменно, при

этом определить еще и критерии, которые являются фактом выполнения, увы, – нет. Я думаю, что в каждой компании сходные проблемы, к сожалению, возникают.

Например, подчиненному дается директива: «Набери себе задач на 100 часов». Но сотрудник не может их сформулировать! А если он не способен набрать себе задач на 100 часов, то поневоле возникает вопрос о том, насколько он загружен. И так ли нужно принимать на работу дополнительного человека?

А еще линейный персонал обычно имеет смелость утверждать, будто внесение данных в программу KPI-Drive отнимает много времени.

Поэтому на первом этапе внедрения методики Александра Литягина сложности, конечно же, бывают. Однако при этом следует понимать, что сотрудников работой в системе KPI-Drive можно и нужно увлечь! Каким образом? Как первое лицо компании, я сама была максимально заинтересована в том, чтобы программа KPI-Drive была внедрена в нашей организации. И своей инициативностью, своим азартом я объяснила сотрудникам, зачем нам нужна система KPI-мотивации. Мы также очень четко решили: если уж наша компания внедряет программу KPI-Drive, то мы будем строго ей следовать и, соответственно, ни при каких условиях не станем от нее отходить. И это – наша принципиальная позиция.

Каким же образом можно нивелировать трудности первого периода внедрения системы KPI-Drive? Руководитель ни в коем случае не должен сам разрабатывать матрицы и спускать их сверху! Этот процесс необходимо совершать только вместе с сотрудниками. Подключать персонал необходимо для того, чтобы работники сами для себя выбирали показатели, при этом понимая цели и задачи компании, ее стратегию (таб. 2).

Адаптация персонала к KPI-DRIVE
<p>В первый год внедрения было скрытое сопротивление. Выяснилось, что персонал не умеет формулировать задачи. Приходилось обучать. Сотрудники с низкими результатами принимали решение уходить из компании. Мы воспринимаем это как естественный процесс. Новые сотрудники воспринимают KPI-Drive как данность, на этапе собеседования говорим про ПО.</p> <p>Как адаптировали сотрудников:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Стержень - четкая позиция руководителя относительно KPI-Drive. ● Правильное донесение важности и нужности ПО для всех. ● Обучение сотрудников. ● Введение оценки “Работа с KPI”, приучаем к постоянной работе с программой. ● Ежегодный пересмотр KPI-матриц, их обоснование и совместная разработка. ● Время.

Таб. 2. Адаптация персонала к KPI-Drive

Я хочу привести такой пример, который на сегодняшний день у нас является показательным. Наш директор по производству сменил место жительства и уехал трудиться в Москву. И сейчас он пишет нам о том, что в той компании, в которой он сейчас работает, пытаются внедрить KPI-показатели. И там у всех сотрудников – паника. А наш бывший директор по производству, помогая и разъясняя, говорит им: «В системе KPI-мотивации ничего страшного нет, она несет в себе только преимущества: мы все будем работать на одну задачу и станем результативными».

Если этот пример продолжать, то той девушке, нашему бывшему директору по производству, уже сделали предложение из третьей компании. И каков был первый вопрос, который там ей задали? «Работали ли вы с KPI-показателями? Мы ищем такого человека, который уже знает, что это такое. Мы стремимся к тому, чтобы те профессиональные компетенции, которые есть у соискателя на новую должность, можно было бы сразу направить в нужное русло».

Какой вывод можно сделать из сказанного выше? У человека, который работал с KPI-показателями, на рынке труда повышается конкурентоспособность. На мой взгляд, если при внедрении в компании объяснять сотрудникам преимущества системы KPI-управления даже с этой позиции, то персонал будет максимально вовлекаться и в разработку KPI-матриц, и в последующее ежедневное использование программы KPI-Drive.

Тип	2	Все	Название	Вес	%
●	▶	[-]	Результат		82.34
●	▶	[+]	Задачи	50	94.50
●	▶	[-]	Оценки	10	10.00
●	▶	[+]	STANDART: Работа с сайтом	60	-50.00
●	▶	[+]	STANDART: Удовлетворенность внутреннего клиента	30	100.00
●	▶	[+]	STANDART: Аккуратное, прибранное рабочее место	10	100.00
●	▶	[+]	Оценки по задачам	0	100.00
●	▶		Продажи компании, Автохимия	15	77.50
●	▶		Продажи компании, Промхимия	10	86.59
●	▶		Продажи компании, Клининг	15	92.01
●	▶		Годовой объем продаж Период расчета: Год	0	-
●	▶	[-]	Зарботная плата		82.34
●	▶		Вознаграждение	0	82.34
●	▶		Годовой бонус, КС Период расчета: Год		-
●	▶		Компенсация сотовой связи		100.00

Илл. 4. KPI-матрица руководителя отдела маркетинга

Наверное, в любой компании есть служба маркетинга. У нас матрица руководителя этого подразделения достаточно простая (илл. 4). В ней есть такие показатели, как «Задачи», «Оценки», «Удовлетворенность внутреннего клиента», «Аккуратное, прибранное рабочее место» и три оценки работы корпоративного сайта.

Остановлюсь на показателе «Удовлетворенность внутреннего клиента». Почему мы ставим такую оценку каждому сотруднику в нашей организации? Что мы понимаем под термином «Внутренний клиент»? Это такой человек, который взаимодействует с другими работниками внутри компании. Он оценивает тех сотрудников или структурные подразделения компании, деятельность которых напрямую влияет на его результат.

Благодаря оценке «Удовлетворенность внутреннего клиента» взаимодействие внутри нашего предприятия повысилось в разы! У сотрудников появилось четкое понимание того, что коллеги могут написать комментарий, сказать, что еще необходимо улучшить в работе, на какие нюансы надо обратить внимание.

А вот такая оценка, как «Аккуратно прибранное рабочее место» встречается отнюдь не у всех сотрудников. Кому-то она покажется смешной, другим – обращая на себя внимание. Кстати, эта оценка у нас – временная: если она себя исчерпает, то мы ее сменим на другую. Но почему мы ее завели?

В службе маркетинга и рекламы работают люди весьма творческие и креативные. И те рекламные материалы, которые мы у них заказываем (чаще всего – на весьма внушительные суммы), иногда бывают в безобразном состоянии. Поэтому данной оценкой мы приучаем рекламистов к очень простой мысли: если всякого рода продукция – календари, плакаты, дру-

гие POS-материалы – валяются по всему кабинету, то это является показателем качества их работы, которая, в свою очередь, влияет на результативность предприятия в целом. У вас, господа рекламисты, и мысли не возникло, что все эти товарно-материальные ценности стоят денег? Тогда какие могут быть вопросы к качеству продукции вашей службы? И к пониманию вами того, что есть качество?

Обратимся к показателям нашей компании. Основной из них – это продажи по трем основным направлениям нашей деятельности (автомобильной и промышленной химии, а также – средств для клининга). В нашей компании в конце года руководителям структурных подразделений выплачивается бонус, конечно же, при условии 100-процентного выполнения плана. Причем у каждого из руководителей он – разный. У тех, кто занимается продажами либо влияет на них, как, например, маркетинговое или сервисное подразделения, годовой бонус выше. А у бухгалтерии и технической службы, которые выполняют вспомогательные функции, годовая премия чуть меньше.

Тип	Задачи	Название	Принято
GO	Задачи	GO 97:30 PL 97:30	94:30
GO	АВТОХИМИЯ	OK 33:40 GO 3:00	5 31:55
GO	Корректировка и печать плакатов услуги автомойки и дозатрон		5 0:00
OK	Доработка прайса автохимия		5 2:00
OK	Акция для Алихана		5 3:00
OK	Производство видео по нано линейке		5 6:00
OK	Презентация по нанолинейке		5 0:30
OK	Отчет по бонусам Автопаз		5 0:20
OK	Акция для Сархадова		5 1:00
OK	Текст рекламного ролика для клиента		5 0:45
OK	Акция для Рустамова		5 3:00
OK	Доработка макетов аэрозолей		5 0:20
OK	Организовать работы по разработке баннера и новости на сайт Ротей вис		3 2:00
OK	Новые продукты на сайт в список		3 1:00
OK	Баннер и новость на сайт Нано линейка		2 2:00
OK	Организовать работы по разработке и печати плаката нанолинейки		2 4:00
OK	Акции для по нанолинейке для дилеров и розницы		1 6:00
GO	КЛИНИНГ	OK 5:30 GO 3:00	5 8:30
GO	ПРОМЫШЛЕННАЯ ХИМИЯ	OK 9:50	5 14:00
GO	ОБЩИЕ ЗАДАЧИ	OK 42:30	5 40:05
GO	Организовать получение календарей и ежедневников клиентами согласно списку в СЗ Коммерческая служба, Чернышов В. Н.		5 0:00
GO	Подготовить отчет по выдаче бонусов Коммерческая служба, Чернышов В. Н.		5 0:00

Илл. 5. Список задач (дерево) руководителя отдела маркетинга

Определить целесообразность позиционирование продукта DAZE как обезжириватель

Планы

ID Задачи 11525 Клиент Шабанова Н. А. Контроль Нет
 Исполнитель Горелова О. А. Автор Шабанова Н. А. План 1:0 час:мин
 Приоритет 2 Индекс 2 Повторение Нет
 Создана 01.03.2014 Извещения Нет
 Выполнение с 06.03.2014 по 19.03.2014 Расположение КЛИНИНГ
 Календарь с по Стоимость (план) 1.25
 Стоимость (факт) 5.00 Факт 4:00

Подробное описание: Обращаю внимание на срок выполнения задачи
 Критерий оценки: Целесообразность проукта DAZE как обезжириватель определена

Факты [добавить](#)

ПРОВЕРЕНО НА СЕБЕ.
 РАБОТАЕТ.
 КРІ-DRIVE.RU

Тип	Дата	Автор	Время	Комментарий	Дополнительные поля
OK	31.03.2014	Телеусова М. В.	4:00		
!	31.03.2014	Горелова О. А.	4:00	Изучение прайсов конкурентов. Изучение позиционирования аналогичных средств. Целесообразность определена	Файл Сравнительная таблица Средство для удаления нагара.docx
GO	14.03.2014	Телеусова М. В.	0:00		

Илл. 6. Задача руководителя отдела маркетинга (1)

Акции для по нанолинейке для дилеров и розницы

Планы

ID Задачи 11704 Клиент Телеусова М. В. Контроль Нет
 Исполнитель Горелова О. А. Автор Горелова О. А. План 6:0 час:мин
 Приоритет 1 Индекс 3 Повторение Нет
 Создана 01.03.2014 Извещения Нет
 Выполнение с 19.03.2014 по 31.03.2014 Расположение АВТОХИМИЯ
 Календарь с по Стоимость (план) 7.50
 Стоимость (факт) 7.50 Факт 6:00

Подробное описание: 1. разработать положение по акциям
 2. техническое задание на листовки по акции
 3. информирование менеджеров
 4. печать и заказ листовок

Критерий оценки: Акция запущена, листовки напечатаны.

Факты [добавить](#)

ПРОВЕРЕНО НА СЕБЕ.
 РАБОТАЕТ.
 КРІ-DRIVE.RU

Тип	Дата	Автор	Время	Комментарий	Дополнительные поля
OK	31.03.2014	Телеусова М. В.	6:00		
!	31.03.2014	Горелова О. А.	6:00	Акция запущена. Листовки подготовлены в электронном виде.	Файл Положение по акции Нано для дилеров.doc Файл Акция для дилеров.jpg Файл Акция для розн.кл.jpg Файл Положение по акции Нано для розницы.doc
GO	24.03.2014	Телеусова М. В.	0:00		
?	01.03.2014	Горелова О. А.			

Илл. 7. Задача руководителя отдела маркетинга (2)

Посмотрите задачи, которые есть у руководителя отдела маркетинга (илл. 5—7). Здесь мы видим некий прикрепленный отчет по задаче, которая была поставлена данному сотруднику.

Что мне очень нравится в системе КРІ-Drive? Возможность прикреплять различные файлы и ссылки. В этой части программа работает легко, никаких сложностей мы не испытываем.

Кстати, это хороший пример к слайду, посвященному показателю «Удовлетворенность внутреннего клиента»: вот они, эксперты – руководители тех структурных подразделений, которые взаимодействовали с руководителем отдела маркетинга и выставили ему оценку (илл. 8).

Тип	Оценки	Название	Вес	План	Факт
Оценки			10	100.00	10.00
STANDART: Работа с сайтом			60	100.00	-50.00
2		Оценка руководителя Телеусова М. В.	50	100.00	-200.00
1		Самооценка Горелова О. А.	0	100.00	0.00
3		Оценка эксперта Суслопаров С. В.	50	100.00	100.00
STANDART: Удовлетворенность внутреннего клиента			30	100.00	100.00
2		Оценка руководителя Телеусова М. В.	100	100.00	100.00
1		Самооценка Горелова О. А.	0	100.00	100.00
3		Оценка эксперта Матвеева Е. А.	0	100.00	100.00
4		Оценка эксперта Берестов А. А.	0	100.00	100.00
4		Оценка эксперта Савинова А. А.	0	100.00	100.00
5		Оценка эксперта Чернышов В. Н.	0	100.00	100.00
6		Оценка эксперта Суслопаров С. В.	0	100.00	100.00
7		Оценка эксперта Басова О. А.	0	100.00	100.00
8		Оценка эксперта Зуева С. М.	0	100.00	100.00
STANDART: Аккуратное, прибранное рабочее место			10	100.00	100.00
Оценки по задачам			0	100.00	100.00
0		Оценка руководителя Телеусова М. В.	100	100.00	100.00

Илл. 8. Оценки руководителя отдела маркетинга

Многие коллеги-руководители мне часто задают вопрос: «Как влиять на дизайнера?». Эти специалисты считаются неуправляемыми. Допустим, к определенному сроку нужно разработать какие-то вещи. А в итоге руководство компании сталкиваются с тем, что дизайнер или ничего не сделал, или не успел, или изготовил не то, что нужно.

Тип	2	Все	Название	Вес	%
Результат			ПРОВЕРЕНО НА СЕБЕ, РАБОТАЕТ. КРІ-DRIVE.RU		125.57
Задачи				90	122.86
Оценки				10	150.00
STANDART: Удовлетворенность внутреннего клиента			Период расчета: Месяц	100	150.00
Самооценка Башкиров А.				0	-
Оценка эксперта Кулакова З. В.				0	100.00
Оценка руководителя Горелова О. А.				50	200.00
Оценка эксперта Телеусова М. В.				50	100.00
Оценки по задачам				0	95.65
Оценка руководителя Горелова О. А.				100	95.65
Зарботная плата					125.57
Вознаграждение				0	125.57

Илл. 9. КРІ-матрица дизайнера, специалиста по рекламе

Наверное, мне все-таки повезло с этим сотрудником. Либо программа KPI-Drive действительно помогает дизайнером управлять (илл. 9). За три года, пока он у нас работает, не было ни одного случая, чтобы он с опозданием разработал нам какой-то документ, брошюру, этикетки или POS-материалы. На мой взгляд, если руководитель напишет в оценке прямым текстом: «Спасибо, друг, за то, что ты так классно выполняешь свою работу», то этих нескольких слов будет вполне достаточно для того, чтобы человек стал более активным в последующие периоды и смог так же качественно выполнять свои обязанности.

К сожалению, в своей оперативной деятельности мы не всегда можем сказать человеку «спасибо». А здесь, в программе KPI-Drive, есть прекрасная возможность, проставляя оценки, написать такой комментарий, чтобы воодушевить человека. Для руководителя очень важно, чтобы слова благодарности были озвучены персоналу вовремя.

Почему оценки настолько действенны в системе KPI-управления? Сотрудника легко отругать. Но если ты хочешь, чтобы подчиненный все-таки активизировался, но при этом его нужно еще и похвалить, то ты начинаешь подбирать в комментариях к оценкам правильные слова. И тем самым формируешь некие установки: каким человек должен быть, что он в итоге должен изменить и улучшить в себе. На мой взгляд, в виде программы KPI-Drive руководитель получает хороший инструмент управления коллективом.

Показатели / Башкиров А. / Отдел маркетинга и рекламы, 1-31 Марта						
Тип	2	Задачи	Название	Критерий оценки	+ !	Принято
		Задачи				86:00
		OK 74:30 GO 4:00 GO 6:00 PL 84:30				
OK			Доработать плакат услуги автомойки	Макет плаката готов	5	0:00
OK			Презентация по клинингу	презентация изменена	5	6:30
OK			Доработать макеты аэрозолей	Макеты аэрозолей готовы	5	3:00
OK			Фотография губок	фото готовы	5	4:00
OK			Электронная листовка универсального мощщего Оптима	Листовка готова	5	2:30
OK			Листовка для клиента по акции	Макет листовки готов	5	5:30
OK			Страница внутреннего сайта	Изменения внесены новая картинка готова	5	2:00
OK			Корректировки этикеток	Этикетки готовы	5	5:00
OK			Внести корректировки в плакат Дозатрон	Плакат готов	5	0:30
OK			Сертификаты Vortex для промхимии	Сертификаты готовы	5	0:30
OK			Изменить формат баннера Complex	Баннер готов	5	0:30
GO			Сделать изображение литровой продукции с дозатором (фотографии).	дизайн - макеты подготовлены	5	0:00
OK			Знак качества	Новый знак качества готов	3	0:30
OK			баннер на сайт Роте Р	Баннер готов	3	4:00
OK			Счетчик на сайт	Дизайн счетчика готов	3	3:00
OK			Канистры Зд Лактовит и Оптима	Канистры готовы	3	3:30
GO			Разработать электронное коммерческое предложение по теме: "Управление организационными изменениями. Путь к Расцвету".	Электронное коммерческое предложение подготовлено и согласовано	3	0:00

Илл. 10. Задачи дизайнера, специалиста по рекламе

PROCESS: STANDART: Удовлетворенность внутреннего клиента

Параметры

изменить

x	f(x)	Метка
200	200	+2
Отлично		
100	100	+1
Хорошо		
0	0	0
Удовлетворительно		
-100	-100	-1
Неудовлетворительно		
-200	-200	-2
Крайне опасно		

Расположение в структуре

Оценки

Описание

+2 - Сотрудник умеет работать в команде, поддерживает атмосферу в взаимного обучения и взаимопомощи. Культивирует своими словами и поступками культуру взаимного уважения и доверия на предприятии.
 +1 - Сотрудник со всеми коллегами на предприятии умеет работать, в сложных ситуациях сдержан, терпим, ориентирован на конструктивный диалог. Своими действиями способствует созданию рабочей, доброжелательной атмосферы в компании. Все вопросы решаются оперативно. 0 - Сотрудник не всегда может контролировать свои эмоции и вести конструктивный диалог. Для решения одного и того же вопроса приходится подходить несколько раз. -1 - С сотрудником сложно решать производственные вопросы. Тратиться много энергии для получения информации, а также для выработки, нужного для достижения целей предприятия, - решения. -2 - К сотруднику нет желания подходить и решать производственные вопросы.

Вес 100

Единица измерения балл

Интерпретация Суммируемый усредненный

Период с 01.08.2012 по 31.12.2037

Формула
 = FN (F2964 ; P2964)

**ПРОВЕРЕНО НА СЕБЕ.
 РАБОТАЕТ.
 KPI-DRIVE.RU**

Дата	Автор	Оценка	Комментарий
31.03.2014	Пьянкова З. В.	+1	!
31.03.2014	Горелова О. А.	+2	Отлично справился в большом объеме работ. Спасибо!
31.03.2014	Телеусова М. В.	+1	Замечания отсутствуют.

Илл. 11. Оценки дизайнера, специалиста по рекламе

Насколько хорошо наш дизайнер справляется с задачами (илл. 10)? Об этом можно судить по комментариям: «Отлично справился с большим объемом работ. Спасибо», «Замечания отсутствуют». Эти оценки дали внутренние эксперты. Вот так, в нескольких строках, и можно передать человеку некий позитив (илл. 11).

Стоит обратить внимание на тот факт, что в наших матрицах есть показатели, которые работают как на поощрение, так и депремирование. Почему я считаю, что этот программный продукт – система KPI-Drive – хороший? Потому что я прямым текстом сообщаю сотруднику, на что именно ему надо обратить внимание, какие ориентиры для себя выбирать. Поэтому, если я говорю о важности того, чтобы непосредственно на производстве не было излишних затрат либо брака, то каждый сотрудник понимает, что все процессы нужно постоянно отслеживать через эту призму.

Тип	Название	Вес	%
Зеленый круг, желтый треугольник	Зарботная плата		95.20
Желтый круг, желтый треугольник	Вознаграждение	0	98.81
Красный круг, желтый треугольник	Убыток по причине производства	0	-
Красный круг, желтый треугольник	Убыток по результатам ревизии	0	-
Желтый круг, синий треугольник	Результат		98.81
Зеленый круг, красный треугольник	Задачи	40	106.67
Желтый круг, зеленый треугольник	Оценки	10	80.00
Зеленый круг, зеленый треугольник	STANDART: Качество внешнего вида продукции Период расчета: Месяц	30	100.00
Зеленый круг, зеленый треугольник	STANDART: Охрана труда Период расчета: Месяц	20	100.00
Красный круг, зеленый треугольник	STANDART: Порядок в цехе Период расчета: Месяц	20	-
Зеленый круг, зеленый треугольник	STANDART: Работа с КРІ Период расчета: Месяц	15	100.00
Зеленый круг, зеленый треугольник	STANDART: Удовлетворенность внутреннего клиента Период расчета: Месяц	15	100.00
Зеленый круг, зеленый треугольник	Оценки по задачам	0	100.00
Красный круг, синий треугольник	Возврат продукции, убыток по причине производства	0	-
Желтый круг, синий треугольник	Выполнение плана производства	50	96.28
Красный круг, синий треугольник	Годовой объем продаж Период расчета: Год	0	-
Красный круг, синий треугольник	Результаты ревизии	0	-
Красный круг, желтый треугольник	Годовой бонус, ВС Период расчета: Год		-

Илл. 12. КРІ-матрица И. О. директора по производству

Директор по производству у нас отвечает за материальные ценности (илл. 12). Если ежемесячная ревизия прошла не в ноль, то ее результаты отражаются в матрице. Кроме того, на заработную плату этого специалиста влияют такие показатели, как «Убыток по причине производства», «Возврат продукции», «Выполнение плана производства», «Удельный вес» и другие.

Показатели / Леконцева А. А. / Производство, 1-31 Марта 2014						
Тип	2	Задачи	Название	Критерий оценки	!	Принято
		Задачи	OK 97:40 PL 97:40			106:40
OK			Запуск нового "Ротэй Вис"	Продукция выпущена	1	4:00
OK			Запуск нового продукта "Лактовит"	Продукт выпущен	1	8:00
OK			Запуск нового продукта "Нано Некст"	Продукция выпущена	1	3:00
OK			Запуск нового продукта "Нано Прайм"	Выпуск готовой продукции	1	0:30
OK			Запуск нового продукта "Нано Финиш"	Продукция выпущена	1	2:00
OK			Запуск нового продукта "Оптима"	Продукт выпущен	1	2:00
OK			Контроль за технологическим процессом приготовления и фасовки продукции 01.03.2014 - 31.03.2014	работа выполнена	1	45:00
OK			Корректировка технологических карт	Тех. карты отредактированы	1	4:00
OK			Определение процента потерь на производстве	Работа проведена, результаты сведены в таблицу	1	4:00
OK			Планы производства	планы составлены	1	10:00
OK			Подготовка к ревизии	Работа проведена	1	4:00
OK			Подготовка кубов под ГПХ	кубы подготовлены	3	1:00
OK			Проведение уборки на производстве	Работа проведена	1	6:00
OK			Проверка арбитражных проб	Арбитражные пробы проверены	1	8:00
OK			Провести внеплановую ревизию на складе неликвидов	данные предоставлены	1	1:30
OK			Работа с неликвидами	Работа выполнена, предоставлен отчет	3	3:00
OK			Разместить свою фотографию в КРІ	фотография размещена	5	0:40

Илл. 13. Задачи И. О. директора по производству

Если посмотреть на задачи (илл. 13), которые есть в матрице директора по производству, то можно легко понять, что мы запускаем новые продукты, по ним нужно отрабатывать технологию, чтобы дальше серия была качественной.

Тип	Оценки	Название	Вес	Факт
●▶	3	Оценки	10	80.00
●▶		STANDART: Качество внешнего вида продукции Период расчета: Месяц	30	100.00
●▶	2	Оценка руководителя Телеусова М. В.	100	100.00
●▶	3	Оценка эксперта Чашкина О. Л.	0	100.00
●▶	1	Самооценка Леконцева А. А.	0	100.00
●▶		STANDART: Охрана труда Период расчета: Месяц	20	100.00
●▶		STANDART: Порядок в цехе Период расчета: Месяц	20	0.00
●▶	2	Оценка руководителя Телеусова М. В.	100	0.00
●▶	1	Самооценка Леконцева А. А.	0	100.00
●▶		STANDART: Работа с KPI Период расчета: Месяц	15	100.00
●▶		STANDART: Удовлетворенность внутреннего клиента Период расчета: Месяц	15	100.00
●▶	2	Оценка руководителя Телеусова М. В.	100	100.00
●▶	4	Оценка эксперта Басова О. А.	0	100.00
●▶	3	Оценка эксперта Зуева С. М.	0	100.00
●▶	5	Оценка эксперта Матвеева Е. А.	0	100.00
●▶	6	Оценка эксперта Пьянкова З. В.	0	100.00
●▶	9	Оценка эксперта Сулопаров С. В.	0	100.00
●▶	7	Оценка эксперта Телеусов К. В.	0	100.00
●▶	8	Оценка эксперта Чашкина О. Л.	0	100.00
●▶	1	Самооценка Леконцева А. А.	0	100.00
●▶		Оценки по задачам	0	100.00

Илл. 14. Оценки И. О. директора по производству

Какие оценки есть в матрице директора по производству? «Качество внешнего вида продукта», «Охрана труда», «Порядок в цехе», «Удовлетворенность внутреннего клиента» и «Работа с KPI» (илл. 14).

Необходимое отступление. У нашего персонала в матрицах вынужденно появилась еще одна оценка – «Работа с KPI». Чем это было вызвано? Из-за того, что сотрудники на этапе внедрения системы KPI-Drive с неохотой начинали работать в этой программе. Скажу честно: слова не помогли. А вот когда подчиненные поняли, что за ненадлежащие действия с данной программой они будут наказаны, то это их очень хорошо простимулировало. Поэтому мы такой показатель на этапе внедрения системы KPI-Drive и завели всем примерно на полгода, после чего эту оценку сняли. Данная мера оказалась весьма действенной: все сотрудники начали работать в KPI-Drive быстро, качественно и в нужном объеме. Так что я рекомендую использовать такой показатель.

Показатели / Брюнцова С. / Производство, 1-31 Марта 2014					
Тип	2	Все	Название	Псс	%
●	▶		Результат		86.74
●	▶		Задачи	40	71.50
●	▶	OK	Проверка образцов с показателями качества.		100.00
●	▶	OK	Контроль за выпуском готовой продукции.		100.00
●	▶	OK	Рвизия		100.00
●	▶	OK	подготовка к ревизии		100.00
●	▶	OK	Контроль за порядком на производстве.		100.00
●	▶	OK	паспорта качества		100.00
●	▶	OK	Калибровка приборов,приготовление рабочих растворов		100.00
●	▶		Оценки	10	100.00
●	▶		STANDART: Порядок в цехе	20	100.00
●	▶		STANDART: Удовлетворенность внутреннего клиент	15	100.00
●	▶		STANDART: Качество внешнего вида продукции	30	100.00
●	▶		STANDART: Охрана труда	20	100.00
●	▶		STANDART: Работа с КРІ	15	100.00
●	▶		Оценки по задачам	0	100.00
●	▶		Выполнение плана производства	50	96.28
●	▶		Возврат продукции, убыток по причине производства	0	-
●	▶		Результаты ревизии	0	-
●	▶		Зарботная плата		83.24
●	▶		Вознаграждение	0	86.74
●	▶		Убыток по причине производства	0	-
●	▶		Убыток по результатам ревизии	0	-

ПРОВЕРЕНО НА СЕБЕ РАБОТАЕТ. КРІ-DRIVE.RU

Илл. 15. КРІ-матрица лаборанта-технолога

Лаборант-технолог у нас отвечает и за ревизию материальных ценностей, и за брак на линии, и за выполнение плана производства (илл. 15). У нас нет такого, чтобы все получали лишь оклады, даже если это – рядовая должность.

Тип	Название	Вес	%
Результат	ПРОВЕРЕНО НА СЕБЕ. РАБОТАЕТ. КРІ-DRIVE.RU		83.78
Задачи		90	76.42
Оценки		10	150.00
	STANDART: Аккуратное, прибранное рабочее место Период расчета: Месяц	50	100.00
	STANDART: Удовлетворенность внутреннего клиента Период расчета: Месяц	50	200.00
	Оценки по задачам	0	100.00
	Снижение СЕБЕСТОИМОСТИ, разработка НОВОГО ПРОДУКТА	0	100.00
	Валовая прибыль от новых продуктов	0	-
	Зарботная плата		58.64
	Вознаграждение	0	58.64
	Убыток предприятия по рекламациям клиентов или ошибка на производстве	0	-
	Бонус от валовой прибыли нового продукта Период расчета: Квартал	0	-
	Премия по показателю снижение СЕБЕСТОИМОСТИ, разработка НОВОГО ПРОДУКТА Период расчета: Квартал	0	100.00

Илл. 16. КРІ-матрица химика-разработчика

По химикам-разработчикам (илл. 16), как и по дизайнерам, всегда возникает вопрос: «Как сделать так, чтобы они выдавали свежие разработки вовремя?». Мы сами столкнулись с такой проблемой: некоторое время назад наши химики-разработчики предлагали нам новые продукты раз в полгода. Но при тех изменениях, которые есть на сегодняшний день во внешней среде, – это просто черепаший темп. И мы в срочном порядке сменили им матрицу, потому что каким-то иным образом ускорить выход разработок было невозможно. В итоге сейчас химики выдают нам иногда по два новых продукта в месяц!

Что конкретно мы сделали?

Во-первых, теперь у химиков есть такой показатель, как «Постоянное снижение себестоимости продукта». Это делается за счет поиска аналогов: сырьевые компоненты из Европы заменяются российскими или китайскими. Понятно, что мы следим за тем, дабы не страдало качество продукции. Но при этом снижение себестоимости для нас является крайне важным, особенно сейчас, когда мировые валюты ведут себя непонятно.

Во-вторых, мы ввели химикам-разработчикам показатель «Валовая прибыль от новых продуктов». Как он действует? Например, специалист разработал новый продукт, мы его вывели в серию, менеджеры начали его продавать. Здравый смысл подсказывает, что химик должен сопровождать свою разработку. То есть помогать менеджерам в понимании ее свойств, возможно, подключаться к разъяснениям для клиентов по назначению этого продукта, отслеживать стабильность качества.

Другими словами, мы заинтересовали химиков деньгами: они получают 10 процентов за каждую разработку, выпущенную в серию, на протяжении полугода. Это – серьезные деньги, поэтому каждый химик заинтересован в том, чтобы в процессе своей работы находить время для взаимодействия с менеджерами и клиентами. Они выезжают и на автомоечные комплексы, и в торговые центры, где осуществляется клининг с применением наших средств, и в фермерские хозяйства, чтобы протестировать тот или иной продукт. Нам такой подход очень нравится. Это именно тот результат, который мы и хотели получить.

Показатели / Зубарева Н. А. / Инновационная лаборат					
Тип	2	Все	Название	Вес	%
🟡▶			Результат		67.73
🟡▶			Задачи	80	52.67
🔴GO			Разработать ТЗ для программиста на электронную форму паспорта качества в 1С		-
🟢OK			Входной контроль сырья		100.00
🟢OK			Контроль качества умягченной воды на производстве		100.00
🟢OK			Работа в инновационной лаборатории		100.00
🟢OK			Обучение химика-аналитика		100.00
🟢OK			Работа с рекламациями		100.00
🟢OK			Консультативная работа в производственной лаборатории		100.00
🔴GO			Подготовить ответ на СЗ от 26.03.14.		-
🔴GO			Разместить фотографию в КРІ		-
🟢▶			Оценки	10	174.00
🟢▶			STANDART: Удовлетворенность внутреннего клиента	20	170.00
🟢▶			STANDART: Работа с рекламациями	40	150.00
🟢▶			STANDART: Входной контроль сырья	40	200.00
🟡▶			Выполнение плана продаж предприятия	10	82.01
🟡▶			Зарботная плата		67.73
🟡▶			Вознаграждение	0	67.73

ПРОВЕРЕНО НА СЕБЕ РАБОТАЕТ. KPI-DRIVE.RU

Илл. 17. КРІ-матрица химика-аналитика

У нас химик-аналитик (илл. 17) занимается входным контролем сырья, работает с претензиями, когда они появляются, и ищет сырьевые аналоги. У него в матрице лишь один показатель – «Выполнение плана продаж предприятия».

Тип	Название	Вес	%
▶	Результат		106.53
▶	Задачи	80	110.42
▶	Оценки	10	100.00
▶	STANDART: Удовлетворенность внутреннего клиента Период расчета: Месяц	50	100.00
▶	Своевременная подготовка управленческих отчетов	50	100.00
▶	Оценки по задачам	0	100.00
▶	Годовой объем продаж Период расчета: Год	0	-
▶	Выполнение плана продаж предприятия	10	82.01
▶	Зарботная плата		106.53
▶	Вознаграждение	0	106.53
▶	Штраф от бюджетных и внебюджетных фондов	0	-
▶	Годовой бонус Период расчета: Год	0	-
▶	Компенсация ГСМ		100.00

Илл. 18. KPI-матрица главного бухгалтера

На какой нюанс необходимо обратить внимание в матрице главного бухгалтера (илл. 18)? У нас все сотрудники, независимо от того, какая у них должность, отвечают за продажи. Поэтому у главного бухгалтера тоже есть такой показатель, как «Выполнение плана продаж предприятия».

На мой взгляд, в каждой компании существуют одни и те же проблемы. Почему мы поставили данный показатель главному бухгалтеру? Потому что были случаи, когда повседневная работа финансистов мешала достижению результатов в продажах.

Приведу простой пример. Допустим, в бухгалтерию пришел менеджер и задает какой-то вопрос. А там ему отвечают: «Уйдите, у нас – отчетный период». Вопрос: что делать менеджеру? При этом клиент, который нам готов заплатить один миллиард долларов, ждет. Но мы занимаемся сугубо бухгалтерской работой... Поэтому план продаж предприятия в матрице каждого бухгалтера, в том числе главного, у нас присутствует.

Кроме того, главный бухгалтер – моя правая рука. Я должна быть уверенной в том, что он у меня – компетентен, отвечает за все отчисления в различные бюджетные и внебюджетные фонды, представляет в них мои интересы. В том случае, если в эти самые фонды направлена не та бумажка либо не с теми цифрами, нам выкатят штраф. И главный бухгалтер за эти санкции ответит! Потому у него в системе заработной платы и есть такое значение, как «Штраф от бюджетных и внебюджетных фондов».

Интересно, что главный бухгалтер спокойно отреагировал на появление данного показателя. Почему? А у него имеется понимание того, что он является моим представителем во всех этих фондах.

Что наши сотрудники еще отметили в качестве положительного момента в функционале программы KPI-Drive? То, что можно ставить повторение задач: их не нужно перепечатывать, перезаписывать, переназначать лишней раз, они появляются в матрице автоматически в нужный период времени. Такая опция очень хорошо помогает персоналу (илл. 19).

Показатели / Матвеева Е. А. / Бухгалтерия, 1-31 Марта 2014				
2	Задачи	Название	Критерий оценки	Принято
	Задачи	OK 108:50 GO 0:40 PL 109:30		110:25
		Отчет по налогу на прибыль 01.01.2014 - 31.03.2014	Отчет сдан	6:00
		Подготовить упр. б.б. за пред.месяц 01.02.2014 - 28.02.2014	отчет подготовлен	3:00
		Подготовить упр. отчет о прибылях 01.02.2014 - 28.02.2014	отчет подготовлен	5:30
		Подготовить упр. б.б. за пред.месяц 01.03.2014 - 31.03.2014	отчет подготовлен	3:00
		Расчет з.п. 01.03.2014 - 31.03.2014	З.П. рассчитана	6:00
		Проведение партий, исправление ошибок 01.03.2014 - 31.03.2014	Партии проведены, ошибки исправлены. Последовательность установлена на конец месяца	6:00
		Расчет себестоимости 01.03.2014 - 31.03.2014	Расчет произведен, контроль проведен	14:00
		Проверка счетов 01.03.2014 - 31.03.2014	Проверка осуществлена	2:00
		Расчет налогов по заработной плате 01.03.2014 - 31.03.2014	Налоги рассчитаны, затраты отражены, заявки сделаны	2:00
		Отразить начисленную з.п. на статьях затрат 01.03.2014 - 31.03.2014	Затраты отражены	0:30
		Работа с гос.органами 01.03.2014 - 31.03.2014	Контроль осуществлен, ответы написаны	3:00
		Сделать расчет валовой прибыли по контрагентам, которым начислены бонусы	расчет сделан	0:45
		Закрытие года 2013 в 1С8	Год в 1С8 закрыт, фин. отчетность сдана в гос. органы	18:00
		Закрытие года 2013 в Упр.учете	Отчет предоставлен руководству	5:00
		Учет и отчетность по ИП	Отчеты сформированы, сданы	10:00

ПРОВЕРЕНО НА СЕБЕ.
 РАБОТАЕТ.
 KPI-DRIVE.RU

Илл. 19. Задачи главного бухгалтера

Показатели / Матвеева Е. А. / Бухгалтерия, 1-31 Май						
Тип	→	3	Оценки	Название	Вес	Факт
●	▶		☐	Оценки	10	100.00
●	▶		☐	STANDART: Удовлетворенность внутреннего клиента	50	100.00
				Период расчета: Месяц		
●	▶	2		Оценка руководителя Телеусова М. В.	50	100.00
●	▶	1		Самооценка Матвеева Е. А.	0	200.00
●	▶	3		Оценка эксперта Зуева С. М.	0	100.00
●	▶	4		Оценка эксперта Басова О. А.	0	100.00
●	▶	5		Оценка эксперта Берестов А. А.	0	100.00
●	▶	5		Оценка эксперта Савинова А. А.	0	100.00
●	▶	6		Оценка эксперта Кулакова З. В.	0	100.00
●	▶	7		Оценка эксперта Суслопаров С. П.	50	100.00
●	▶	8		Оценка эксперта Чернышов В. П.	0	100.00
●	▶	9		Оценка эксперта Телеусов К. В.	0	100.00
●	▶	10		Оценка эксперта Герасимов В. П.	0	?
●	▶		☐	Своевременная подготовка управленческих отчетов	50	100.00
●	▶	2		Оценка руководителя Телеусова М. В.	100	100.00
●	▶	1		Самооценка Матвеева Е. А.	0	200.00
●	▶		☐	Оценки по задачам	0	100.00
●	▶	0		Оценка руководителя Телеусова М. В.	100	100.00

ПРОВЕРЕНО НА СЕБЕ.
 РАБОТАЕТ.
 KPI-DRIVE.RU

Илл. 20. Оценки главного бухгалтера

Оценка у главного бухгалтера только одна: «Удовлетворенность внутреннего клиента». Экспертами выступают все те руководители подразделений нашей компании, которые взаимодействуют с главным бухгалтером (илл. 20).

Показатели / Рыбина Н. В. / Представительство Екатеринбург					
Тип	2	Все	Название	Вес	%
			Результат		102.03
			Задачи	75	100.00
OK			Проведение авансовых отчетов 01.03.2014 - 31.03.2014		100.00
OK			Проведение в программе документов на отгрузку 01.03.2014 - 31.03.2014		100.00
OK			Ведение кассы 01.03.2014 - 31.03.2014		100.00
OK			Проведение в программе документов от поставщика 01.03.2014 - 31.03.2014		100.00
OK			Учет ГСМ 01.03.2014 - 31.03.2014		100.00
OK			Проведение актов сверок 01.03.2014 - 31.03.2014		100.00
OK			Контроль Сальдо по контрагентам 01.03.2014 - 31.03.2014		100.00
OK			Проведение ревизии на складе 01.03.2014 - 31.03.2014		100.00
OK			обязанности офис-менеджера 01.03.2014 - 31.03.2014		100.00
OK			Контроль за Дт задолженностью контрагентов Екатеринбурга 01.03.2014 - 31.03.2014		100.00
OK			обязанности кадровика 01.03.2014 - 31.03.2014		100.00
			Оценки	10	185.00
			STANDART: Удовлетворенность внутреннего клиента Период расчета: Месяц	30	150.00
			Компетентность бухгалтера	30	200.00
			Работа в учетной программе 1С8	40	200.00
			Оценки по задачам	0	100.00
			Выполнение плана продаж, представительство Екатеринбург	15	56.87
			Поступление ДС по НК	0	-
			Зарботная плата		94.37
			Вознаграждение	0	102.03
			Бонус личный, поступление ДС по НК	0	-

Илл. 21. КРІ-матрица бухгалтера (Екатеринбург)

Рассмотрим матрицу бухгалтера-операциониста, что работал у нас в Екатеринбурге (илл. 21). Мы увидели, что его загруженность была несущественной. И тогда решили расширить ему функции. Он стал обзванивать новых клиентов, которые могут заинтересоваться нашей продукцией. Поэтому в матрице и появился такой показатель, как «Поступление денежных средств по новым клиентам».

Это очень важно: мы поняли, что загрузка бухгалтера из Екатеринбурга не была полной, именно из его КРІ-матрицы по задачам, которые он сам себе ставил. Тогда мы и озаботились вопросом, чем же его еще можно догрузить, какие задачи он сможет решать дополнительно. И тогда мы приняли решение, что он вполне может обзванивать потенциальных клиентов, чтобы рассказывать о нашей продукции.

Тип	2	Все	Название	Вес	%
🟢	▶	☐	Результат		106.81
🟡	▶	☑	Задачи	30	74.00
🟡	▶	☑	Оценки	10	60.00
🟢	▶	☑	Оценки по задачам	0	100.00
🔴	▶		Просроченная дебиторская задолженность	0	-
🟢	▶		Поступление ДС общий, Автохимия Период расчета: Месяц	0	128.50
🟢	▶		Продажи Автохимия Период расчета: Месяц	10	130.05
🔴	▶		Годовой объем продаж, Автохимия, Клининг Период расчета: Год	0	-
🟢	▶		Отгрузка АКБ общий, Автохимия	10	135.22
🟢	▶		Отгрузка НК общий, Автохимия	10	120.72
🟢	▶		Продажи Оборудование	10	140.42
🔴	▶		Неликвид на складе Ижевск, внешний товар УР	0	-
🔴	▶		Продажи Технопродукт	0	-
🔴	▶		Продажи Ремонтные работы	0	48.75
🟢	▶		Общие продажи Отдела	20	129.83
🟢	▶	☐	Зароботная плата		103.34
🔴	▶		Штраф за просроченную дебиторскую задолженность	0	-
🟢	▶		Вознаграждение	0	106.81
🔴	▶		Бонус общий, поступление ДС, Автохимия	0	3.00
🔴	▶		Штраф за неликвиды на складе	0	-
🔴	▶		Годовой бонус, КС Период расчета: Год		-
🟢	▶		Компенсация ГСМ		100.00
🟢	▶		Компенсация сотовой связи		100.00

Илл. 22. КРІ-матрица торгового представителя по УР

Торговые представители (илл. 22) – это такие ребята, которые ездят на наших машинах по Ижевску и всей Удмуртии, занимаясь активными продажами. В их матрице есть показатели «Просроченная дебиторская задолженность» и «Поступление денежных средств» по разным направлениям.

Стоит обратить внимание на тот факт, что у торговых представителей есть показатели с нулевым весом. Они – информационные, мы их фиксируем для того, чтобы как можно больше набрать данных для аналитики, а в последующем увидеть отклонения в динамике продаж. Не исключено, что в дальнейшем эти значения войдут в матрицу уже с определенным весом.

Следует пояснить, что показатели «Ремонтные работы» и «Сервисное обслуживание» в матрице торговых представителей появились не просто так. Ребята владеют компетенциями оказания сервисных услуг по ремонту оборудования, например, пеногенераторов или пенокомплектов.

В матрицу торговых представителей мы включили также такие показатели, как «Компенсация сотовой связи» и «Компенсация ГСМ». Почему мы это сделали? Эти сотрудники должны понимать, что и технические средства современной коммуникации, и автомобильное топливо являются дополнительными расходами предприятия на их деятельность.

Показатели / Берестов А. А. / Коммерческая служба, 1										
2	Задачи	Название							Принято	
OK	62:00	GO	11:00	GO	9:00	PL	82:00	74:00		
●		Дилер в г.Абакан Коммерческая служба, Чернышов В. Н.							2:00	
●		Дилер в г. Улан-Удэ Коммерческая служба, Чернышов В. Н.							2:00	
●		Дилер в г. Новокузнецк Коммерческая служба, Чернышов В. Н.							7:00	
●		Провести переговоры с автосалоном Лео Смарт							0:00	
●		Провести переговоры с компанией Интерпартнер							0:00	
●		Провести переговоры с автосалоном Вектор Авто							0:00	
●		Взять заказ у Комос Хендай на расходники							0:00	
●		Подготовить план работы по розничным магазинам УР на 2014 год							0:00	
●		Установить дозатрон у Филиппа							7:00	
●		Провести переговоры с автосалоном Мицубиси на Карла Маркса (Гарант)							0:00	
●		Сделать тест по продукции, оборудованию с правильными ответами							0:00	
●		АКБ Коммерческая служба, Владыкин Д. А.							60:30	
●		ПКБ Коммерческая служба, Владыкин Д. А.							38:00	
●		АКБ Коммерческая служба, Меньшиков Е. Н.							40:00	
●		ПКБ Коммерческая служба, Меньшиков Е. Н.							60:00	
●		Сделать КП для корпорации Центр							0:00	
●		Взять заказ у Борисова Алексея							0:00	
●		Провести обучение в Казани							20:00	
●		Видео по нанополоске							10:00	
●		проведение теста по химчистке в интерпартнере							6:00	
●		провести переговоры с портотехникой							3:00	

ПРОВЕРЕНО НА СЕБЕ.
РАБОТАЕТ.
KPI-DRIVE.RU

Илл. 23. Матрица задач торгового представителя по УР

Дилер в г. Новокузнецк

Планы

ID Задачи 5048
 Исполнитель Чернышов В. Н.
 Приоритет 5
 Создана 01.02.2013
 Выполнение с 04.02.2013 по 30.11.2013

Клиент Берестов А. А.
 Автор Чернышов В. Н.
 Индекс -
 Извещения Нет

Контроль Да
 План 7:0 час
 Повторение Нет

**ПРОВЕРЕНО НА СЕБЕ.
 РАБОТАЕТ.
 KPI-DRIVE.RU**

Расположение: Задачи по направлению: Автохимия
 Стоимость (план) 31.50

Календарь с по
 Стоимость (факт) 31.50 Факт 7:00

Подробное описание: Найти 10-20 потенциальных клиентов, обзвонить, отправить КП, образцы. Занести в CRM-систему
 Критерий оценки: Подписан договор, осуществлена отгрузка.

Факты

[добавить](#)

Тип	Дата	Автор	Время	Комментарий
OK	31.03.2014	Сулопаров С. В.	7:00	
!	28.03.2014	Чернышов В. Н.	7:00	Три компании на сегодняшний день с которыми ведем работу(Пархоменко Ирина Викторовна, ИГ, Новоселов Владимир Валерьевич (провел обучение) и ТехАльянс, ООО). Создал равные условия.
GO	20.11.2013	Сулопаров С. В.	0:00	
?	01.11.2013	Сулопаров С. В.		
OK	31.10.2013	Сулопаров С. В.	4:00	
!	31.10.2013	Чернышов В. Н.	4:00	Есть интерес торгующей компании ООО "Прайд" и автомойки СТИМ, в ноябре запланирую выезд на два дня, для мониторинга рынка и поиска клиентов. Необходимо найти как минимум одну мойку для сотрудничества и дилера для совместной работы
GO	17.07.2013	Сулопаров С. В.		
!	01.07.2013	Сулопаров С. В.		
OK	30.06.2013	Сулопаров С. В.	8:00	
!	30.06.2013	Чернышов В. Н.	0:00	В июне регионом не занимался, задачу необходимо перенести
GO	30.05.2013	Сулопаров С. В.		
!	30.05.2013	Чернышов В. Н.	1:00	Дилер пока не найден, информация занесена в сrm.
!	06.05.2013	Чернышов В. Н.	8:00	Кох отказался, продолжаю искать. веду переговоры с Кемеровским дилером грасса, у них магазин + хотят открывать отдел продаж, по предварительной информации сейчас испытывают Автоплекс и Автоклининг, от образцов пока отказались, в мае проведу работу.

Илл. 24. Задача торгового представителя по УР

Если вы не имеете CRM-систему, которая управляет отношениями с клиентами, то через программу KPI-Drive можно хорошо видеть, как ведется переписка, откуда тянется задача, каким образом сотрудник двигается к ее выполнению, каких результатов он добился (илл. 23—24). На мой взгляд, это тоже хороший инструмент управления.

Тип	Оценки	Название	Вес	Факт
Оценки			10	60.00
STANDART: Удовлетворенность внутреннего клиента	Период расчета: Месяц		10	0.00
STANDART: Работа с КРІ	Период расчета: Месяц		10	100.00
Качество работы менеджеров в CRM			15	100.00
Качество работы менеджеров в 1С8			15	-100.00
2		Оценка руководителя Суслопаров С. В.	100	-100.00
1		Самооценка Берестов А. А.	0	200.00
3		Оценка эксперта Матвеева Е. А.	0	100.00
4		Оценка эксперта Балтачева Ю. В.	0	100.00
STANDART: Удовлетворенность внешнего клиента			20	100.00
Компетенция руководителя			30	100.00
Оценки по задачам			0	100.00

ПРОВЕРЕНО НА СЕБЕ. РАБОТАЕТ. KPI-DRIVE.RU

Дата	Автор	Оценка	Комментарий
31.03.2014	Суслопаров С. В.	-1	Саша, оценка поставлена за отсутствие планов в 1С
31.03.2014	Берестов А. А.	+2	
31.03.2014	Матвеева Е. А.	+1	С моей стороны вопросов нет
31.03.2014	Балтачева Ю. В.	+1	-

Илл. 25. Оценки торгового представителя по УР и комментарий к оценке «Качество работы менеджеров в 1С8»

В матрице мы видим такие оценки, как «Удовлетворенность внутреннего клиента», «Работа с КРІ», «Качество работы менеджера в CRM» и «Качество работы менеджера в 1С» (илл. 25). Мы их ввели из-за того, что у нас менеджеры сами формируют заказы на производство продукции, а дальше их необходимо отслеживать: изготовлена продукция или нет, зарезервирована ли она. И мы долго бились над тем, чтобы резервы вовремя не снимались, а заказы не отслеживались. В итоге решили, что будем действовать на менеджеров через оценку. И теперь результаты становятся лучше.

Тип	Название	Вес	%
Результат			113.81
Задачи		10	98.50
Оценки		10	100.00
Оценки по задачам		0	100.00
	Поступление ДС личный, Автохимия	0	130.14
	Поступление ДС личный, Ремонтные услуги СЦ	0	138.00
	Поступление ДС, личный, Выполнение ремонтных работ	0	138.00
	Продажи Автохимия	15	109.87
	Продажи Оборудование	10	167.78
	Продажи Ремонтные работы	5	69.00
	Отгрузка АКБ личный, Автохимия	10	110.62
	Отгрузка НК личные, Автохимия	10	118.91
	Просроченная дебиторская задолженность	0	-
	Выполнение личного плана	30	114.34
	Зарботная плата		170.05
	Вознаграждение	0	113.81
	Бонус личный, поступление ДС, Автохимия	0	-
	Бонус личный, поступление ДС, Ремонтные услуги СЦ	0	138.00
	Бонус личный, поступление ДС, Выполнение ремонтных работ	0	138.00
	Штраф за просроченную дебиторскую задолженность	0	-
	Компенсация ГСМ		100.00
	Компенсация сотовой связи		100.00

Илл. 26. КРІ-матрица руководителя сервисной службы

КРІ-матрица руководителя сервисной службы (илл. 26) стимулирует этого специалиста продавать и оборудование, и услуги по его ремонту, и заниматься дебиторской задолженностью. В итоге он получает бонусы по всем направлениям, которые мы для него ставим в качестве ориентиров.

Если кто-то для себя пока не определился со способом управления результативностью персонала, то я бы все-таки рекомендовала более пристально присмотреться к программе КРІ-Drive. Потому что этот программный продукт задает сотруднику направление действий. В его матрице всё сказано! Разъясняя подчиненному каждый из пунктов, например, почему поставлены такие показатели и оценки, мы задаем сотруднику некий вектор движения.

Стратегия компании стала другой? Необходимо внести какие-то коррективы в тактику? Меняйте показатели и, следовательно, направление развития. И делайте это через задачи.

Тип	2	Все	Название	Вес	%
▶	☐		Результат		102.49
▶	☑		Задачи	30	92.50
▶	☑		Оценки	10	100.00
▶	☑		Оценки по задачам	0	100.00
▶			Просроченная дебиторская задолженность расчета: Месяц	0	-
▶			Неликвид на складе Ижевск, Екатеринбург, Краснодар, Новосибирск	0	-
▶			Продажи направления, Промхимия	20	86.84
▶			Поступление ДС общий, Промхимия	0	97.64
▶			Отгрузка АКБ общий, Промхимия	5	81.35
▶			Отгрузка НК общий, Промхимия	10	200.00
▶			Годовой объем продаж, Промхимия Период расчета: Год	0	-
▶			Продажи беспенных МС	10	76.40
▶			Продажи пенных МС	5	53.19
▶			Продажа гигиены вымени	10	130.09
▶	☐		Зарботная плата		90.38
▶			Вознаграждение	0	102.49
▶			Штраф за просроченную дебиторскую задолженность	0	-
▶			Бонус общий, поступление ДС, Промхимия	0	1.00
▶			Штраф за неликвиды на складе	0	-
▶			Годовой бонус, КС Период расчета: Год		-
▶			Компенсация ГСМ		100.00
▶			Компенсация сотовой связи		100.00

**ПРОВЕРЕНО НА СЕБЕ.
РАБОТАЕТ.
KPI-DRIVE.RU**

Илл. 27. КРІ-матрица руководителя отдела продаж «Промхимия»

Показатели / Савинова А. А. / Коммерческая служба, 1-31 Марта 2011		Название	Принято
2	Задачи		
OK	89:00	GO 1:00 GO 12:00 PL 102:00	92:30
●	Задачи		
●	Запросить образцы продукта Fresh 25 у конкурентов		0:00
●	Написать технологию совместной работы с дилером на примере Авантех		0:00
●	Подготовить КП для птицефабрик на примере Удмуртской птицефабрики		0:00
●	Сделать КП по гигиене вымени для производителей и продавцов ветпрепаратов		0:00
●	приведение клиентской базы в порядок Отдел территориальных продаж, Соколов А. В.		5:00
●	список конкурентов Отдел территориальных продаж, Соколов А. В.		0:00
●	написание инструкции для птицефабрики Отдел территориальных продаж, Соколов А. В.		0:00
●	Тестирование новых видов Ксилана К		3:30
●	Запись голоса (видеобучение)		3:00
●	Организовать получение календарей и ежедневников клиентами согласно списку в СЗ		2:00
●	Глазов-молоко Отдел территориальных продаж, Соколов А. В.		0:00
●	Сертификат дилера ООО "Молочные технологии+"		1:30
●	Таблица "Эффект Лотоса"		5:00
●	Показатели КРІ		1:30
●	Дороници		3:00
●	Сопутка		2:00
●	Просчет стоимости доставки по УР		2:30
●	Проработка списка Кировской молочной компании		2:00

Илл. 28. Задачи руководителя отдела продаж «Промхимия»

Наш отдел продаж промхимии (илл. 27—28) занимается реализацией моющих, чистящих средства для пищевой промышленности и агропромышленного комплекса. В матрице руководителя этого подразделения имеется такой показатель, как «Неликвид на складе (Ижевск, Екатеринбург, Краснодар, Новосибирск)». Следует пояснить: некоторые запасы продукции существуют для того, чтобы осуществлять продажи по всей Российской Федерации. Заказ для отправки на склады представительств в указанных выше городах делает непосредственно руководитель отдела продаж промхимии, который находится здесь, в Ижевске. Очевидно, он должен уметь посмотреть и остатки, и какие заказы еще будут у контрагентов, и правильно сформировать отpravку на региональные склады. За всё это он отвечает.

Что еще можно привести в качестве хорошего примера? Мы вносим в матрицы задачи, касающиеся не только работы с контрагентами, но и образовательной деятельности персонала. Мы говорим руководителям подразделений о том, что они должны заниматься не только продажами, но и обучением своих сотрудников, методической работой, объясняем, что это тоже влияет на результативность всей компании.

Показатели / Пьянкова 3. В. / Отдел снабжения, 1-30 Апрель					
Тип	2	Все	Название	Вес	%
🟡▶	📁		Результат		92.84
🟡▶	➕		Задачи	50	94.17
🟢▶	📁		Оценки	10	100.00
🟢▶	➕		STANDART: Удовлетворенность внутреннего клиента Период расчета: Месяц	20	100.00
🟢▶	➕		STANDART: Поставка сырья, материалов, товаров	60	100.00
🟢▶	➕		Работа в 1С8	20	100.00
🟢▶	➕		Оценки по задачам	0	100.00
🟡▶			Оборачиваемость по внешнему товару	0	60.22
🟢▶			Выполнение плана производства	25	100.91
🟡▶			Транспортные затраты	15	70.20
🟡▶	📁		Зароботная плата		92.84
🟡▶			Вознаграждение	0	92.84
🟢▶			Компенсация сотовой связи		100.00

Илл. 29. КРІ-матрица менеджера по снабжению

Менеджер по снабжению (илл. 29) – очень нужный специалист на производственном предприятии. Нам крайне важно, чтобы вовремя поступало и сырье, и тара, и этикетки, при этом – нужного качества и в требуемом объеме. Понятно, что у нас затраты на логистику высокие, поэтому через матрицу мы показываем менеджеру по снабжению, на что ему следует обратить внимание. Например, на такой показатель, как «Транспортные затраты», за которые он отвечает.

Вполне понятно, почему у него в матрице есть еще один показатель – «План производства», который нужно выполнить: если нет сырья, то мы ничего не сможем произвести. А так как он занимается еще и закупками внешнего товара для перепродажи (это протирочные материалы и мерные стаканы, чтобы потребитель мог налить в емкость точный объем химии), то у него есть показатель «Оборачиваемость по внешнему товару». Для того чтобы более точно его оценить, пока аналитики недостаточно, поэтому мы не выводим его с весом.

Тип	4	Все	Название	Вес	%
▶			Результат		100.00
▶			Задачи	95	100.00
OK			Обновление прайсов Клининг, промхимия в 1С		100.00
OK			Настройка отчета по отправке КП		100.00
GO			Настроить синхронизацию запросов с сайта с 1С		-
OK			Доработка обработки заполнения документа по Начислению бонусов		100.00
OK			Доработка печатной формы Универсального передаточного документа		100.00
▶			Оценки	5	100.00
▶			STANDART: Удовлетворенность внутреннего клиента	100	100.00
▶			Оценка руководителя Телеусова М. В.	75	100.00
▶			Самооценка Королев Д. А.	0	100.00
▶			Оценка эксперта Матвеева Е. А.	25	100.00
▶			Оценка эксперта Суслопаров С. В.	0	100.00
▶			Оценки по задачам	0	100.00
▶			Оценка руководителя Телеусова М. В.	100	100.00
▶			Зарботная плата		100.00
▶			Вознаграждение	0	100.00

PROVERENO NA SEBE. РАБОТАЕТ. KPI-DRIVE.RU

Илл. 30. KPI-матрица программиста

Программист у нас находится на аутсорсинге (илл. 30). Этот человек работает с нами уже третий год, и сложностей с ним никогда не возникало, хотя задачи ему могут ставить все сотрудники нашей компании.

Почему мне нравится взаимодействовать с аутсорсерами? Они видят задачи, стоящие в приоритете, и какой объем часов требуется для их выполнения. Задержек из-за того, что какая-то задача программистом не была сделана, в нашей компании не наблюдалось.

Повторюсь: либо мне везет с людьми, как в случае с дизайнером и программистом, либо нам все-таки существенно помогает система KPI-Drive: люди стали очень дисциплинированно относиться к тем задачам, которые мы им ставим.

Обратите также внимание на то, что программист вроде бы находится на аутсорсинге, но, тем не менее, у него есть такая оценка, как «Удовлетворенность внутреннего клиента». Те люди, которые с ним максимально взаимодействуют, а это – генеральный и коммерческий директора, главный бухгалтер, могут напрямую ему сказать через оценки, что им в его работе нравится, а что – нет.

Тип	Название	Вес	%
▶	Результат		105.21
▶	Задачи	80	106.50
▶	Оценки	10	100.00
▶	STANDART: Удовлетворенность внутреннего клиента	30	100.00
▶	STANDART: Порядок на складах и стеллажах	40	100.00
▶	STANDART: Работа с КРІ	30	100.00
▶	Оценки по задачам	0	100.00
▶	Выполнение плана продаж предприятия	10	100.13
◀	Результаты ревизии	0	-
◀	Возврат продукции, убыток по причине склада	0	-
▶	Зарботная плата		100.00
▶	Вознаграждение	0	105.21
◀	Убыток по результатам ревизии	0	-
◀	Убыток по причине склада	0	-

Илл. 31. КРІ-матрица старшего кладовщика

В матрице старшего кладовщика каких-то особых изысков нет (илл. 31). Еще раз скажу, что у нас все сотрудники завязаны на выполнение плана продаж, в том числе и работники склада. Здесь же отражаются и результаты ревизии, за которые отвечает данная служба.

Кроме того, если есть какой-то возврат продукции, если кладовщики что-то неправильно разместили в машинах, если они сэкономили на упаковке, например, использовали материалов ниже утвержденной нормы, в результате чего продукция может не доехать до пункта назначения, если поддоны оказались перегруженными, то они за всё это ответят.

Показатели / Чашкина О. Л. / Склад, 1-30 Апреля 2014		
2	Задачи	Описание
Название		
	Задачи OK 103:30 PL 103:30	Задачи, выполняемые сотрудником
	принятие готовой продукции с производства на склад готовой продукции 01.04.2014 - 30.04.2014	принятие готовой продукции по количеству, по внешнему виду, распечатывание этикеток для продукции в коробках, нанесение штампов ОТК, штампов с датой изготовления и № партии, при наличии времени заклеивание коробок и приклеивание этикеток на коробки.
	приемка сырья, тары, внешнего товара 01.04.2014 - 30.04.2014	приемка сырья, тары, внешнего товара на соответствующие склады, оформление поступлений и перемещений, оформление актов по расхождениям при необходимости.
	списание или передача в эксплуатацию ТМЦ со склада АХЧ по авансовым отчетам 01.04.2014 - 30.04.2014	согласно списка ТМЦ по авансовым отчетам провести списание расходного материала или передачу в эксплуатацию приобретенных ТМЦ
	отгрузка готовой продукции клиентам и менеджерам	подготовка продукции к отгрузке, согласно сборочного листа, погрузка на а/м, подписание документов.
	приемка тары, сырья, внешнего товара <small>Склад</small>	приемка сырья согласно документов, взвешивание, оприходование сырья на склад, передача на склад производства, приемка тары, согласно докуменртов, пересчет крышек, оприходование тары на склад, приемка внешнего товара, согласно документов, оприходование на склад.

ПРОВЕРЕНО НА СЕБЕ.
 РАБОТАЕТ.
 KPI-DRIVE.RU

Илл. 32. Задачи старшего кладовщика

Из задач старшего кладовщика три являются постоянными (илл. 32).

Тип	4	Все	Название	Вес	%
▶	▶	▶	Результат		100.01
▶	▶	▶	Задачи	80	100.00
▶	▶	▶	Выписка документов по Ижевску и Удмуртии, планирование Газели 01.04.2014 - 30.04.2014		100.00
▶	▶	▶	Контроль проводимых работ по рекламациям 01.04.2014 - 30.04.2014		100.00
▶	▶	▶	Работа с Паспортами качества 01.04.2014 - 30.04.2014		100.00
▶	▶	▶	Расчет логистики по разным направлениям 01.04.2014 - 30.04.2014		100.00
▶	▶	▶	Работа с заказами покупателей менеджера Барановой Е. 01.04.2014 - 30.04.2014		100.00
▶	▶	▶	Оформление договоров с новыми контрагентами 01.04.2014 - 30.04.2014		100.00
▶	▶	▶	Работа с контрагентами (ВЭД) 01.04.2014 - 30.04.2014		100.00
▶	▶	▶	Работа с планируемыми платежами по контрагентам Барановой Е. и Герасимова В.		100.00
▶	▶	▶	Подготовить ответ на рекламацию №8 от 02.04.14.		100.00
▶	▶	▶	Оценки	10	100.00
▶	▶	▶	STANDART: Удовлетворенность внутреннего клиента	50	100.00
▶	▶	▶	Работа в 1С8	25	100.00
▶	▶	▶	STANDART: Работа в КРІ	25	100.00
▶	▶	▶	Оценки по задачам	0	100.00
▶	▶	▶	Транспортные затраты	0	-
▶	▶	▶	Выполнение плана продаж предприятия	10	100.13
▶	▶	▶	Зарботная плата		100.01
▶	▶	▶	Вознаграждение	0	100.01

Илл. 33. КРІ-матрица менеджера по логистике

Менеджеры по логистике у нас работают в отделе продаж (илл. 33). У них в матрице – два основных показателя: «Транспортные затраты», потому что есть такие контрагенты, которым мы отправляем продукцию за свой счет, и мы тщательно считаем стоимость доставки, и «План продаж». Поэтому им важно найти машины, чтобы вовремя отгрузить большой объем продукции.

Два слова – о тех трудностях, которые у нас возникли при внедрении системы КРІ-Drive (таб. 3). Во-первых, сотрудниками несвоевременно закрывались задачи. Эту проблему мы решили с помощью оценки «Работа в КРІ». Через нее мы лишний раз показываем сотрудникам, насколько для нас важно использование в повседневной деятельности программы КРІ-Drive. А в том случае, если они будут работать в ней без учета тех стандартов, которые в компании приняты, то их накажут.

Трудности внедрения и пути решения
Первые лица компании очень заинтересованы в эффективной работе KPI-Drive, поэтому трудностей практически не было.
Трудность: Несвоевременность закрытия задач со стороны сотрудников.
Решение: В оценках создали показатель “Работа в КРІ”, назначили экспертов, которые выставляют оценку, назначили вес показателю (т. е. данный КРІ влияет на зарплату). Так, дисциплина по заполнению KPI-Drive пришла в норму.

Таб. 3. Трудности внедрения и пути решения

Но если мы видим, что сотрудник адаптировался к системе КРІ-управления, а результаты в программу KPI-Drive он заносит своевременно, качественно, отчитывается с учетом всех требований, то эта оценка, отработав себя, меняется. Либо удельный вес этой оценки распределяется на другие показатели, которые в матрице есть.

И новым сотрудникам, которые к нам приходят на работу, мы сразу же говорим о том, что мы используем систему KPI-Drive, это – наш стандарт. И тогда вопросов у них уже не возникает.

Теперь – о результатах внедрения системы KPI-Drive в нашей компании.

Мы почувствовали действительно яркий эффект от применения технологии Александра Литягина примерно через год, когда можно стало управлять бюджетом заработной платы, перестал наблюдаться перерасход фонда оплаты труда в случае не 100-процентной результативности. И товарооборот по данным за первый квартал 2014 года показывает позитивную динамику (таб. 4).

Результаты: оплата по результату и финансовый рост			
1. Есть возможность многомерно оценивать работу подчиненных и платить по результату. Результативность и оплата специалиста включает качественные показатели работы.			
2. Мы управляем бюджетом зарплаты, исходя из текущей результативности. Перерасхода ФОТа не бывает. При этом, планы ставим амбициозные. Ощутили, что оплата труда теперь больше связана с результатом.			
3. Товарооборот имеет позитивную динамику:			
2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.
“0” - точка отсчета	46,8%	81,93%	98,85%

Таб. 4. Результаты в оплате по результату и финансовых КРІ

Отдельно хочу сказать о том, что в результате внедрения системы KPI-Drive повысилась результативность и эффективность сотрудников среднего звена (таб. 5). Например, наши химики-разработчики ускорили процесс выдачи новых продуктов. Мы поменяли матрицу, и тут же увидели положительный эффект.

Результаты: эффективность сотрудников
<p>1. Повысилась результативность специалистов и руководителей среднего звена:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● колоссально повысилась результативность химиков; ● с введением понятия "внутренний клиент" хорошо начали решаться вопросы без руководителя; ● сотрудник видит свои ориентиры и работает по ним; ● постановка задач ведется в оперативном режиме, информация не теряется и задачи не забываются; ● если имеет место недозагрузка сотрудников, для нас это сразу очевидно по часам в матрице; ● сотрудники научились формулировать задачи и отчитываться по ним; ● появилась инициатива. <p>2. Улучшилась обратная связь "руководитель - сотрудник": KPI-Drive помогает в корректной форме доносить замечания, предложения по работе, а также показывать людям, что данная информация идет во благо: чтобы это было услышано и улучшено.</p> <p>3. KPI-Drive и честность: химик-разработчик закрыла меньше часов, чем нужно - причина: "Я ж не могу придумать, если не могу сделать больше".</p>

Таб. 5. Результаты: эффективность сотрудников

Каждый наш сотрудник видит в своей KPI-матрице некое направление движения. И, задавая ему вектор, вы всегда получите нужный результат. У нас нет такого, чтобы подчиненные действовали по принципу «иди туда, не зная куда, принеси то, не зная что». А если мы видим вдруг, что тот или иной сотрудник недогружен работой и ему не хватает задач, то мы меняем дополнительные функции.

У нас яркий случай произошел с менеджером по логистике. Мы взяли второго специалиста по отправке готовой продукции, и через два месяца, то есть еще в период адаптации, девушка сама увидела, что она загружена профессиональными обязанностями лишь на 30—40 процентов. Тогда она пришла к нам и сказала: «Дайте мне еще работу!».

Этот случай стал ярким примером положительного эффекта от внедрения системы KPI-Drive: не мы сотруднику сообщили, что он недогружен обязанностями, а он сам это понял и попросил дать ему еще работы.

У наших сотрудников появилась инициатива, они начали сами формулировать задачи. Сформировалась хорошая связь «руководитель – сотрудник»: можно в корректной форме делать замечания, а можно и поблагодарить, сказав: «Спасибо, друг, ты у нас – самый лучший, мы тебя ценим». И я уверена на 99 процентов, что не будь у нас такого инструмента, как программа KPI-Drive, то мы не всегда успевали бы эти добрые слова людям сказать.

Также с помощью системы KPI-Drive мы проводим с нашими сотрудниками различные обсуждения. Например, я увидела, что наш химик-разработчик закрыл задачу на меньшее количество часов. Тогда я ей задала вопрос: «Из-за чего ты поставила себе меньше часов? Это же влияет на уровень твоей оплаты». А она ответила: «Но я же не могу придумать себе больше, чем я сделала». И я поняла, что в системе KPI-Drive заложен еще и некий моральный аспект. На мой взгляд, в этом тоже заключается сила этого программного продукта.

На что я еще хочу обратить внимание? На результаты и эффекты от внедрения системы KPI-Drive для руководителя (табл. 6). На мой взгляд, данная программа для топ-менеджера – очень хороший инструмент. С его помощью можно легко проводить совещания с персоналом. Лично у меня подготовка к планеркам происходит автоматически в ежедневном оперативном формате. Проводя совещание с утра, я могу накануне вечером открыть матрицы всех своих

сотрудников. И у меня тут же появится пул вопросов, которые нам нужно обсудить. К тому же я могу расставить их по приоритетам. И мне не нужно придумывать, о чем с персоналом разговаривать: у меня есть матрицы, я вижу, на каком этапе на сегодняшний день подчиненные находятся по показателям в процентном соотношении, какие задачи они выполнили, а что им стоит подтянуть.

Не могу не сказать об экономии времени, которое уходит на управление компанией. Мне часто задают вопрос: «Сколько у тебя тратится времени на прием задач?». Если в месяц, то – до шести часов. В случае постановки задач в текущем режиме времени, то не более 10—12 часов. В общем, я не вижу каких-то больших временных затрат.

Результаты: эффективность руководителя
<p>1. Для руководителя среднего звена - это хороший инструмент для проведения совещаний, итогов. Мы можем предметно разговаривать относительно того, что надо делать. Потому что в KPI-Drive есть вся аналитическая информация для оценки ситуации и принятия решений руководителем.</p> <p>2. Экономится время на управление: на прием задач тратится до 6 часов, а в целом в месяц 12 часов - потолок.</p> <p>3. Оценили удобство удаленного управления с помощью KPI-Drive. Могу спокойно покинуть компанию на месяц. Регулярно просматриваю электронную почту, куда приходят новости - действия сотрудников в программе.</p> <p>4. Когда в компании меняются приоритеты и их нужно донести до подчиненных, то достаточно ввести новый KPI-показатель. А когда он влияет на зарплату, то появляются и время, и желание, и результат.</p>

Таб. 6. Результаты: эффективность руководителя

Мы также оценили удобство системы KPI-Drive. Как руководители, мы много ездим, но можем в любое время проверить через удаленный доступ к программе, как складывается ситуация в организации.

А когда в компании меняются приоритеты, то их можно легко отразить в матрицах. Вот недавний пример. У нас был филиал в Екатеринбурге, но в Российской Федерации случилась ситуация с долларом и евро, и мы поменяли свою стратегию. Нам было проще отдать дистрибутору весь контракт по Свердловской области, нежели самим содержать там филиал. А высвободившиеся денежные ресурсы мы потратили на разработку новых продуктов и сотрудничество с Китаем. Поэтому в KPI-матрицах некоторых наших сотрудников и произошли изменения.

«Vortex» – компания, которой владеют два собственника. И такая схема нам тоже помогает управлять бизнесом: мы оба работаем в оперативном режиме, руководим предприятием. И очень важно в программу KPI-Drive быть влюбленными обоим. На начальном этапе высокие чувства к этой системе были только у меня, поэтому мне пришлось приложить некоторые усилия, чтобы объяснить партнеру по бизнесу, почему для нас важна технология KPI-управления.

Обязательно проходите обучение в KPI-школах. Оно даст и понимание особенностей методики Александра Литягина, и усилит ваш интерес к системе KPI-Drive. К тому же у специалистов компании «Целевое Управление» – огромный багаж знаний относительно разных бизнесов. И нет смысла отказываться от опыта других предприятий: взяв его за основу, можно сделать нечто лучшее уже в своем бизнесе (табл. 7).

Рекомендации
1. Если два собственника управляют бизнесом, то в КРІ-Drive должны быть влюблены оба. Первые лица должны поддерживать ПО - это правило по умолчанию.
2. Обязательно пройдите хорошее обучение (КРІ-школа А.Литягина). Первые матрицы составьте сообща - всей компанией руководителей. Свяжите КРІ с задачами.
3. Расслабьтесь, получайте удовольствие и признайте факт, что будет нелегко. Соппротивление персонала неизбежно, его можно минимизировать, но оно всё равно будет.

Таб. 7. Рекомендации коллегам

Я иногда, шутя, говорю: «Расслабьтесь, получайте удовольствие. Если вы знаете, для чего вам это надо, но при этом будет сложно, то зачем напрягаться?». Надо понимать, что тот внутренний стержень, который у вас есть, он всё равно приведет вас к нужному результату!

Как долго в вашей компании продолжалось внедрение системы КРІ-управления с момента старта до этапа отлаженной работы?

Год! Это тот период, за который мы отладили в принципе работу с системой КРІ-Drive.

Кто в вашей компании принимает задачу как исполненную?

Тот, кто ее ставил, у кого есть права это делать. Если задачу ставит непосредственный руководитель, то он же ее и принимает как исполненную. Но в системе КРІ-Drive заложена возможность постановки задач начальником одного подразделения сотрудникам другого. Тогда эта задача согласовывается с непосредственным руководителем этого специалиста, но принимает ее все-таки тот, кто ставил.

Приведу пример. Руководитель отдела маркетинга поставил менеджерам задачу: разослать сертификаты всем дилерам. Понятно, что начальник отдела продаж согласовал эту задачу: «Да, действительно, это надо сделать». Но в итоге принимал ее все-таки руководитель отдела маркетинга.

Есть ли у вас лимит количества поставленных задач? Они ставятся в пределах фонда времени месяца или в неограниченном количестве?

Есть некоторые задачи, которые у нас делятся два месяца. Соответственно, в первом месяце сотрудник начинает эту задачу делать, а вот факт выполнения, возможно, будет уже в следующем. Подчиненный же отчитывается по месяцу за то количество часов, которое он потратил на выполнение части этой задачи. Мы также прописываем в комментариях, что конкретно специалист должен сделать по факту к концу месяца по этой долгосрочной задаче, насколько мы должны продвинуться в итоге по данной теме.

На какой период у вас устанавливается показатель с нулевым весом?

В основном мы этот показатель устанавливаем на три-четыре месяца, пока не наберется достаточно информации для аналитики или мы не увидим, что сотрудник в этом показателе начал ориентироваться и у него появилась возможность показывать результаты. Да, на практике – три-четыре месяца.

Присутствует ли личный фактор в оценке удовлетворенности внутреннего клиента? Как поступаете в этом случае?

У нас были такие моменты, когда сотрудники ставили негативную оценку по поводу тех или иных действий коллег. Например, один из работников написал: «Не люблю курящих женщин». Понятно, что это – тонкая ситуация. Сошлись на том, что если личное пристрастие девушки курить мешает взаимодействию и сказывается на результатах работы, то такой ком-

ментарий уместен. Если же результативность работы всей компании в целом не зависит от ее нездоровых привычек, то в этом случае мы не можем фиксировать каким-то образом данный факт в оценках.

А вообще, каких-то личных обид либо неприязни, то есть субъективности, в отношениях сотрудников не проявляется. Потому что мы всем объяснили, что такое внутренний клиент, и почему эта оценка для нас важна.

Разработана ли шкала оценок в вашей компании для такого показателя, как «Аккуратно прибранное рабочее место»?

Да, такая шкала разработана, и вы ее тоже сможете придумать. Просто важно изначально понимать, что именно вы хотите, и каким должен быть результат.

Я не знаю, как в ваших компаниях, но мы с этим столкнулись. Например, как было дело с нашими торговыми представителями по Удмуртии, которые у нас работают «в поле»? Я иногда захожу к ним в кабинет, а у них на столах – настоящая помойка. Поэтому для некоторых менеджеров мы эту оценку и завели. Мне кажется, что через порядок на рабочем месте формируется отношение к трудовым обязанностям. Поэтому чайные бокалы с плесенью либо остатки еды на столе, на мой взгляд, просто недопустимы!

Хотя здравый смысл вроде бы подсказывает, что людям всё это можно объяснить на словах. Но! Им говорили не раз, и не два, и не три. Однако никакого результата не было. И что нам было делать? Вот мы и пошли таким путем: завели данную оценку. И люди сразу поняли, что им никуда не деться с подводной лодки.

Изменилась ли текучесть кадров при внедрении системы KPI-Drive?

На этапе внедрения системы KPI-Drive некоторые сотрудники, к сожалению, ушли из нашей компании. В качестве одной из причин они называли «заставляют работать с KPI-показателями».

Мы к этому отнеслись как к естественному отбору, ибо я вижу результаты и динамику развития компании в целом. Мне, как собственнику и первому лицу, программа KPI-Drive помогает. Зачем нам сотрудник, который не готов отвечать за свою результативность, не способен двигаться в том же направлении, что и вся компания? Мы, не расстраиваясь, говорили: «Каждый делает свой выбор».

Сейчас такого уже нет, но на начальном этапе – да, было.

Как вы помогаете новым сотрудникам освоить систему KPI-Drive?

Первое, что мы делаем: еще на этапе собеседования сразу же обозначаем, что мы работаем с KPI-показателями, и система оплаты труда у нас зависит от них. И знакомим соискателя с этими самыми показателями. Он сам должен выбрать для себя ориентиры.

Что мы делаем дальше? Новичок обязательно проходит обучение внутри компании. Он знакомится с программой KPI-Drive, а потом этого сотрудника учит его непосредственный руководитель. И он же отслеживает, как новенький работает в KPI-Drive.

В качестве итогового, у нас раз в год проходит собеседование с сотрудниками: что они сами для себя хотели бы изменить, улучшить, сделать какие-то дополнения.

Увеличилась ли зарплата эффективных сотрудников после внедрения KPI-показателей?

Да, сотрудники, которые эффективны, стали получать больше. А другие это видят и стремятся им подражать. У нас были такие случаи, когда 100 процентов плана перевыполняли всего один-два человека. Сейчас же таких работников становится больше. Они подтягиваются сами, друг за другом.

Я прихожу на работу и вижу, что мой персонал действительно трудится. И мне это нравится! А почему он работает? Да просто они знают, что надо делать. Я думаю, об этом мечтает каждый руководитель.

Спасибо всем, кто принял участие в нашей работе, и за вопросы, которые вы мне адресовали!

*Марина Телеусова,
генеральный директор
компании «VORTEX»,
Ижевск, Россия*

ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И КУРЬЕЗНЫЕ СЛУЧАИ ВНЕДРЕНИЯ ЦЕЛЕВОГО УПРАВЛЕНИЯ

Евгений Ермаков – собственник группы компаний «Покрофф» («Ермак+») г. Пенза, Россия

Сайт компании: www.pokroff.ru

Род деятельности: Кровельные работы. Продажа кровельных материалов

Какие отрицательные моменты были при внедрении GOAL-технологии? Первый небольшой момент – это то, что 30% людей пришлось уволить в первые два месяца. 30% мы срезаем, причем сделали это очень интересно. Когда люди почувствовали, что и как происходит, то доходило до того, что они подходили и говорили: «Я всё понимаю, всё хорошо, но можно мне платить меньше? Я готов получать меньше, но я так работать не могу», – «Почему не можешь?», – «Ну, я просто физически так не могу». Он это сам понимал, и мы расставались очень дружелюбно, потом я рекомендательные письма давал. Но люди уходили, не выдерживали. Вот таким вот образом выявились те трутни, которые просто сидели на местах не работая: есть категория людей, которые просто не в состоянии работать и делать какие-то улучшения. Кому-то важнее просто спокойно сидеть ровно на месте и получать меньше, но, при этом, ничего не делать. А есть люди, которые наоборот не могут сидеть на месте, которым нужно двигаться. К примеру, есть бухгалтера, которые любят считать цифры, рубль двадцать. Я уверен, что любого из нас заставь сейчас считать рубль двадцать из миллионов, да мне кажется, он с ума сойдет. Его золотом осып, он скажет: «Хорошо, я буду работать за эти деньги», но настает такой момент, когда он скажет: «Да никаких денег не надо, но только это делать я больше не буду: считать каждую копейку». И здесь очень важно – люди, которые были не на своих местах, очень быстро отсеялись.

Интересная гипотеза была высказана сотрудниками, когда мы начали писать Smart-задачи, выстраивать улучшения. Проходит месяц, второй. На третий месяц руководитель Департамента логистики встает и говорит: «Я понять не могу, что случилось. Если так дальше будет, то чем мы будем заниматься через полгода? У нас всё будет так хорошо... у нас уже всё хорошо». Но время показало, что предела совершенствованию нет, улучшения идут и конца-края им вообще не видно.

Хотелось бы показать, как всё это работает в живую, да? В живую это выглядит следующим образом (илл. 1). Причем очень удобная штука. Я в этом году был в Австралии, и оттуда, с того далекого континента смотрел, какие задачи себе ставят люди и как они закрываются. То есть можно посмотреть всё это через Интернет. И мы смотрели. Интересно это выглядит, особенно когда, злой ещё, звоню и говорю: «Ты что это там написал?». Всё видно. Даже из Австралии.

Начальник технического отдела ▶ HR-менеджер

HR-менеджер (Титова О. А.)

KPI EE SMART STANDART R EE PFR Policy

на 31-08-2006 период месяц интеграл. по весу OK

тип	Показатель	Вес, %	Факт	План	% вып.	с уч. веса
▶	Smart-задачи, %	50	90	100	90	45
▶	Оценка руководителя,	30	1	1	121	36.3
▶	Выручка по фирме, тысяч	20	49 774	48 358	102.9	20.6
▶	Оклад, рубли	0	7 000	7 000	100	0
	GOAL/R (коэффициент результативности)	100				101.9

Илл. 1. Матрица HR-менеджера

Это показатели HR-менеджера (илл. 1). Большой проблемой было то, что не была собрана статистика показателей. Очень часто это приводило к тому, что мы ставили показатель «от балды», получалось, что показатель либо сильно завышен, либо сильно занижен. Это очень страшно, это выводит людей из колеи моментально. Просто, были потеряны настолько, что потом, чтобы исправить ситуацию, нужно было потратить много усилий, чтобы объяснить человеку.

У нас сейчас ведется 94 человека в AC GOAL (2006 год). Разгар сезона. В этом списке есть все, абсолютно. Ради хохмы, могу показать Smart-задачи уборщицы (илл. 2).

Начальник технического отдела ▶ Уборщица

Уборщица (Толстова Н. Г.)

KPI-EE SMART STANDARD R-EE PFR Policy

на 31-08-2006 OK Добавить ▶ ?!XGOOK?! сортировка по статусу

тип	статус	название	факт	план	!	до
Smart-задачи, вес 20%						
▶	GO	3450 Генеральная уборка выставочного зала <i>Кузнецов Д. 19.03.2012</i>	0	0	25	31.08
▶	OK	3448 Генеральная уборка кабинета генерального директора 31.08.2006 фактически принята 19.03.2012 16:17:42 <i>Кузнецов Д. 19.03.2012</i>	0	0	25	31.08
▶	OK	3449 Генеральная уборка столовой 31.08.2006 фактически принята 19.03.2012 16:17:42 <i>Кузнецов Д. 19.03.2012</i>	0	0	25	31.08
▶	GO	3451 Генеральная уборка торгового зала <i>Кузнецов Д. 19.03.2012</i>	0	0	25	31.08
4	OK: 50 !: 0 ? : 0 GO: 50 X: 0		0	0	100	

Изменить статус выбранных на: GO Сохранить

Илл. 2. Матрица smart-задач уборщицы

У нас после того, как уборщицы увидели показатели, пол стал просто блестеть, у нас начали делать генеральные уборки регулярно. У нас есть график генеральных уборок, и они оцениваются. HR-менеджер её оценивает, т. е. руководитель ставит оценки, насколько комфортно, где пыль и т. п. Интересно. (Илл. 3).

Начальник технического отдела ▶ Уборщица

Уборщица (Толстова Н. Г.)

KPI-EE SMART STANDARD R-EE PFR Policy

на 31-08-2006 период месяц интеграл. по весу OK

тип	Показатель	Вес, %	Факт	План	% вып.	с уч. веса
▶	Оценка руководителя,	80	1	1	123	98.4
▶	Smart-задачи, %	20	50	100	50	10
▶	Оклад, рубли	0	7 000	5 000	140	0
	GOAL/R (коэффициент результативности)	100				108.4

Илл. 3. KPI-матрица. Оценка результата труда уборщицы

Ввели всех. Почему мы ввели всех? Я объясню. Дело в том, что когда мы начинаем ставить задачу руководителям, ставим показатели, возникает такая штука: у нас есть рычаги влияния на них, а у руководителей нет рычагов влияния на своих сотрудников. В этом тоже большой подвох. То есть они пытаются что-то сделать, но... И вот мы смотрим: мы закладываем бюджет. А бюджет по одним показателям проверить нельзя – он должен обязательно давать какую-то отдачу. Тут мы тоже голову ломали. Вот у нас МВО (GOAL/R, результативность) к примеру: 0, 50, 100, 150, 200 – это у нас деньги. Образно, у нас бюджет 100 тыс., 150 тыс. И мы смотрим: если человек у нас на 100% выполнил бюджет, потратил денег 100 тыс., то он у нас получает 100% оплаты; если у нас человек потратил 50 тыс., но остальные показатели у него тоже хорошие, он у нас получает, образно, 150%. Если человек потратил 0 денег, то он у нас получает 50 МВО. Если потратил 150, то 0 получает. Таким образом, человек стремится потратить половину бюджета при том, чтобы остальные показатели у него не ухудшились. Это то, на что ему выделяются деньги (на рекламу и другие расходы).

Вопрос из зала: Смотря, чей бюджет. Та же реклама, я согласна, что на рекламе мы сэкономим, да. А, например, фонд оплаты труда (ФОТ)? Как вы будете экономить, если вы должны 2 миллиона людям отдать? Это тоже «бюджетодержатель» – руководитель планово-экономического отдела, менеджер по экономике. Всегда можно рассчитать погрешности, для организации равно критично переплатить денег или недоплатить, поэтому она должна устанавливать коридоры. Бюджет главного механика: у него есть инвестиционный бюджет ремонта оборудования...

Да, очень хорошо. Вот бюджет главного механика, у него есть вещи, которые он должен покупать по проекту. Представим ситуацию, когда спрогнозирована покупка того или иного оборудования: есть переменные издержки, которые мы закладываем в начале года и мы говорим, что будем покупать новое оборудование. Для этого нужно построить новый корпус, сломать старый, или что-то еще сделать – на это закладывается бюджет в проект. Кроме всего прочего, у него есть деньги, которые он тратит. На что он тратит деньги? – На болты, на масло, на ключи, какие-то мелкие запчасти, на одежду рабочим и т. д. И мы ему говорим: «Парень, вот тебе денег столько-то в месяц выделяется, трать их куда хочешь. У тебя есть показатель, чтоб у тебя не было сбоев, брака в объеме выпуска продукции» – могут быть разные показатели в зависимости от приоритетов, что мы хотим получить. Всё. Деньги проекта – это отдельно, а это совсем другое: «Вот тебе деньги, ты можешь их потратить или сэкономить». Если у тебя ключи валяются, то у тебя завтра сперли один ключ – вероятнее всего, деньги будут потрачены впустую. Или если у тебя у рабочих одежда вся замыленная, потому что люди её вообще не стирают или относятся к ней халатно. Вы знаете: десяти человекам дай одинаковые костюмы – через три месяца у одних они как новые остались, у других такие, что стыдно будет из них половую тряпку делать. Как он следит за этим отношением? Куда у него масло льется? И так далее...

Причем, тут еще один мотивирующий фактор может быть. Знаете, каким образом мы сделали? У каждого руководителя есть свой бюджет, у главного инженера тоже есть бюджет, у нас не очень большая организация, поэтому можно его как мастера оценивать. У него сказано очень простым образом: «Уважаемый, вот тебе денег. На что ты будешь тратить – твоё личное дело. Можешь одежду купить, можешь кондиционер поставить. Можешь поставить кулер, чтобы комфортней было. Хочешь – пластиковые окна поставь. Ты сам принимаешь решение: как и на что их потратить. Масло купить, запчасти поменять, просто потратить или построить что-то за бешеные деньги. В карман положить, в конце концов. Но ты отвечаешь за отдел – это твоя зона ответственности. Всё, что связано с производством – за это отвечаешь ты». И чтобы

не случилось – дядя Вася, там, пьяный напился, кран упал, запчасть полетела, – любая машина не вечная, ты отвечаешь.

Говорят, машины все ломаются. Неправда, у меня TOYOTA два года – ни разу не ломалась. Если вовремя делать профилактику и за этим следить, то не ломается. Если это прогнозировать. На прокатный стан, если повесить такие ножи, которые отрубают, и если за ними не следить, рано или поздно они начнут делать заусенцы, когда будут отрубать. Но если мы говорим, что нож рассчитан на 5000 резов, и мы знаем, когда 5000—4500 подходят, то на заводе или со своим слесарным участком договариваемся, что в выходной день, когда прошло 4500 резов, этот нож нужно поменять. Тогда он не будет ломаться. Но если мы забыли про это, мастер придет и скажет: «Всё ломается». Понятно, что всё ломается, если не следить за этим. А если вовремя менять что-то, потому что мы знаем, что существует износ детали, что у неё есть определенный ресурс, то, как правило, не ломается. Важно, чтобы люди начали за этим следить. И самое парадоксальное заключается в том, что если они не следят за этим, то ломается гораздо больше. Например, этот нож отшлифовать и закалить – это гораздо дешевле, нежели ждать, когда он сломается. Потому что потом много чего ещё, возможно, придется менять. На это уходит много денег. А когда, он потратил на это деньги, а к нему приходят ребята и говорят: «Нам бы кондиционер не помешал», или: «Вот у нас в окна дует, зимой холодно, давайте пластиковые поставим» – он говорит: «Ребята, ваши деньги ушли на то, чтобы ножи поменять не вовремя, потому что прохлопали...».

У любого сотрудника есть такой подход. Он приходит и говорит: «Отправьте меня учиться». Казалось бы, благое дело. Потратили деньги, отправили его учиться. Но не факт, что, вернувшись, он будет эти знания применять. И эти деньги окажутся выкинутыми в трубу. Если мы говорим «Нет», то он идет и думает – «Вот сидят нехорошие люди. Я к ним с благими намерениями или про «поставить кондиционер», а они...». А когда вы говорите: «Ребята, есть деньги, которые можно потратить. Но есть определенные показатели. Если вам кондиционер важнее, если показатели от этого будут улучшаться – давайте поставим кондиционер». Когда они сами принимают решения на местах... Когда я предложил руководителям такую схему, они сказали: «Да ты чего? Они сейчас себе кондиционеров понаставят!». Было большое опасение, что все быстро сейчас пойдут себе ставить кондиционеры. Да ни фигя! Как ни парадоксально это звучит, они не пошли ставить кондиционеры, они сначала пошли вкладывать деньги туда, где они видели, что, чуть-чуть улучшив, можно существенно увеличить КРІ-показатели. Вот эти определенные точки роста, где меньшими усилиями можно существенно улучшить результаты своего труда. Дело в том, что человек, стоящий у станка лучше знает, какой болт лучше подкрутить, чтобы станок стал работать лучше. А в жизни, как правило, происходит следующим образом. Сотрудник стоит и думает: «Догадаются ли они там наверху этот болт подкрутить?». Он стоит и думает – догадаются или нет. И у него нет абсолютно никакого мотива этот болт подкрутить. Когда человеку дается свобода, ему вместе с этим дается и ответственность. И очень хорошо, когда есть люди, готовые брать на себя ответственность. Лично моё мнение, оно, наверно, очень субъективное: я считаю, что людям нужно давать определенную свободу и доверять. Тогда появляется ответственность эта. Да, безусловно, статистика вроде есть: из десяти попадает один нехороший, а остальные, в общем-то, хорошие люди. Ну, вероятность, что на него (нехорошего) нарветесь, наверно, есть, конечно. На самом деле, так происходит, что можно доверять.

Давайте на вопросы какие-то отвечу, по ходу буду вспоминать, что происходило и рассказывать, как это было интересно. Внедрение продолжается, мы начали запускать в мае-июне прошлого года (2005). Значит уже год идет внедрение.

HR-служба у вас в порядке? У менеджера по персоналу, какие показатели?

HR-служба – это вообще очень интересно. У HR основной показатель – повышение эффективности труда, но его сложно мерить. Вызвано это тем, что есть колебания сезонности.

Чтобы мерить ежемесячно – для этого нужно статистику собрать, сколько было 5 лет назад, 6 лет назад, тогда в 7-ом году можно показатели забивать и ставить. Мы смотрели европейский показатель, если я ошибаюсь, вы можете меня поправить, по-моему, составляет 270 тыс. евро в год на человека. Мы брали компании европейские, которые занимаются схожей с нашей деятельностью. В Японии он составляет примерно 320 тыс. на человека – у них повыше эффективность труда. В России считается, что если 100—120 тыс., то это очень продвинутая компания. Потенциал огромный. Мы с ней сели и давай думать, как это всё мерить. Всё это стоит в голове, но мерить, к сожалению, нельзя. И вот у неё – оценка руководителя и с маленьким весом – выручка для того, чтобы эффективность какая-то проявилась. Количество сотрудников здесь есть – 94, выручка есть, статистики мало. Боюсь просто неправильно поставить план.

Ну, за год можно померить, нет?

Дело в том, что за тот год мы пытались собрать по документам, в какой период сколько людей и где работало. Примерно нарисовали. По поводу эффективности, что могу сказать. После разговора с немцами эффективность начал мерить очень четко. В Токио тоже первый вопрос, который мне задали, это: «Какая у вас эффективность?». Меня это окончательно убilo, я понял, что это очень важно. Потому что темпы роста рынка достаточно сложно мерить. И это такая цифра, довольно-таки субъективная, точно никто не может сказать, насколько он растёт. А вот показатель эффективности – вещь более четкая. По эффективности, по сравнению с прошлым годом у нас где-то порядка 80 человек. Годовой оборот был порядка 160 в рублях. У нас сейчас 94, но средний по году будет где-то 80 человек. Объясню почему. Здесь на летний период указаны все: грузчики, сторожа – в разгар сезона все занимаются упаковкой: неквалифицированная работа, на которую мы нанимаем студентов. Опасности никакой. Человек 80 в этом году, и, если будет все так продолжаться, эффективность где-то должна выйти на 320. Но, это тоже мало, потому что в планах стоит 350. То есть мы не выполняем. Для того, чтобы нам все-таки приблизиться к Европе нужно, чтобы эта цифра была ближе к 850, при том же количестве сотрудников.

Это очень много... Может быть, есть смысл брать среднесписочный в сезон продаж и то же самое от него валовой считать?

Может быть, если бы был более равномерным годовой оборот, но у нас сезонность очень большое значение имеет. В пять раз всё-таки.

Но у вас и среднесписочный будет другой. Вы же берете сезонных работников?

Да, разумеется, у нас порядка 70 работников в зимний период, 20 надо убрать еще из картины. Причем усилия начали делать, как не парадоксально, именно сотрудники обслуживающего персонала, бухгалтера. Количество продавцов увеличилось, а всё остальное сокращаться начало, у нас сейчас реструктуризация.

Когда я был в Японии, нам в течение месяца вдалбливали одну единственную вещь – основной движущей силой являются низы, те, кто стоит у станков, у прилавок, кто грузит, водители. Эти люди – самая важная основа бизнеса. Если там всё в порядке, то бизнес продвигается и развивается. И очень важно всегда о них помнить, думать, уважать их и создавать для них максимально комфортные условия труда. Японская модель строится именно на этом. Это понимание является очень важным.

Сейчас это модно: все слышали – Кайзен, улучшения... так вот улучшения там идут снизу. И мы начали делать после этой поездки какие-то шаги, улучшения, строить систему Кайзен, и думали, как вообще это к году привяжется у нас, и привяжется ли вообще. И тут, действительно, такая парадоксальная вещь случилась: смарты разделились на два основных блока. Есть смарты, связанные с оперативной деятельностью – то, что нужно сделать сейчас, чтобы завтра работало. И есть смарты, которые связаны со стратегической деятельностью – то, что нужно сделать сейчас для того, чтобы это дало отдачу через год. То есть проектное управление: есть длительные проекты, которые начнут давать результаты через год, через пять лет –

дальнее видение. А кроме этого, существует оперативная деятельность. Например, если есть какое-то неудобство в работе, которое мешает людям вовремя что-то делать, то нужно исправить его быстро здесь и сейчас, потратить на это время. Таким образом, smart-задачи у нас разделились на операционные и стратегические. Операционные формируются из тех «косяков», которые приходят снизу – каждый руководитель ежедневно от сотрудников собирает, что плохого он увидел в фирме. Это анализируется и прописывается – кто и что будет делать для того, чтобы это искоренить. Если у него какие-то серьезные проблемы, если потребуется время, то создается целый проект. Если это какое-то элементарное действие с трудоёмкостью 2-3-4 дня, то это делается сразу в оперативном порядке, чтобы эту помеху через 2 дня убрать и было удобно работать, повышать эффективность. А стратегических задач ставится порядка 5—6 штук. Все остальные становятся оперативными, чтобы сотрудники могли своевременно повлиять на ситуацию, чтобы завтра компания получила деньги, которые сотрудник заработал. Вот основное, что касается направления «снизу».

И как прижились? «Наши ребята» ответили благодарностью? «Работники от станка» за внедрение этой системы?

Да, вы видите, показатель эффективности стал измеряться. Хотя каждый год происходит что-то такое, что показывает, что людям надо просто немножко помочь, подтолкнуть вперед или за руку с ними вместе пройти. И потом они начинают сами. Например, идет парень на производстве. Лежат там у него упаковочные щиты. Он идет, споткнулся, упал – ничего не меняется. Второй раз идет, споткнулся, упал. Третий раз прошел главный инженер, штаны себе разорвал, заходит ко мне в кабинет. Я ему говорю: «Валерий Иванович, что нужно сделать, чтобы вы начали складывать их вот здесь, на полметра подвинув?». И будет всем удобней: во-первых, проход будет свободным, во-вторых, ноги рвать-ломать не будем. Особенно если человек что-то несет, ему будет неудобно, он будет спотыкаться, нос может разбить... И мелкими шажками вот этими. Казалось бы, что для этого нужно? – Пять минут, чтобы это сделать.

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.