

ПРАКТИКА РЕАЛЬНОГО ВНЕДРЕНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СИСТЕМЫ А.ЛИТЯГИНА

КРІ И РОЗНИЦА #1



СЕРИЯ
КРІ-DRIVE #7

LITYAGIN.RU

УМ

ИДЕАЛЬНАЯ СИСТЕМА
УПРАВЛЕНИЯ И МОТИВАЦИИ
АЛЕКСАНДРА ЛИТЯГИНА

КРІ DRIVE

СТЕНОГРАММЫ ВЫСТУПЛЕНИЙ ДИРЕКТОРОВ И ЛИДЕРОВ ПРОЕКТОВ ВНЕДРЕНИЙ

Александр Литягин

**КРІ И РОЗНИЦА #1.
СЕРИЯ КРІ-DRIVE #7**

«Издательские решения»

Литягин А.

КРІ И РОЗНИЦА #1. СЕРИЯ КРІ-DRIVE #7 / А. Литягин —
«Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-506791-3

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 978-5-00-506791-3

© Литягин А.
© Издательские решения

Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ ОТ А. ЛИТЯГИНА	6
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КРІ-ТЕХНОЛОГИИ И КРІ-DRIVE В АПТЕЧНОМ БИЗНЕСЕ. ПЕРВЫЙ ГОД ВНЕДРЕНИЯ	7
ЭФФЕКТ ОТ ВНЕДРЕНИЯ КРІ-ТЕХНОЛОГИИ. ВЗГЛЯД РУКОВОДИТЕЛЯ	32
Конец ознакомительного фрагмента.	37

КРІ И РОЗНИЦА #1

СЕРИЯ КРІ-DRIVE #7

Редактор Александр Литягин
Корректор Евгения Жирнякова

ISBN 978-5-0050-6791-3 (т. 7)

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

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КРІ-ТЕХНОЛОГИИ И КРІ-DRIVE В АПТЕЧНОМ БИЗНЕСЕ. ПЕРВЫЙ ГОД ВНЕДРЕНИЯ

*Елена Брыль – директор компании
«Аптека 242», г. Нефтеюганск, Россия*

Сайт: www.apteka242.ru

Род деятельности: аптечная сеть

Год начала сотрудничества: 2008

Здравствуйтесь, уважаемые участники вебинара! Здравствуйтесь коллеги, если есть представители аптечного бизнеса. Меня зовут Елена Брыль. Я директор НГ МУП «Аптека 242», аптечного предприятия из города Нефтеюганска. Сегодня я хочу представить Вам свою презентацию «Использование КРІ-технологии и КРІ-Drive в аптечном бизнесе. Первый год внедрения». Если я буду Вам полезна, буду очень рада.



Илл. 1. Историческая справка о компании «Аптека №242»

Наше предприятие организовано более сорока лет назад. За это время мы претерпели несколько реорганизаций, прожили несколько жизненных циклов... В любом случае, мы работаем эффективно. На сегодняшний день, в нашей сети шесть аптек. Мы занимаем примерно 35% рынка города Нефтеюганска. Занимаемся выполнением социальных программ и обеспечиваем учебно-профилактические учреждения. Наша особенность в том, что мы муниципаль-

ное предприятие, но, в любом случае, мы работаем в реальном бизнес-поле и при этом выполняем социальные задачи.

Еще раз о направлениях деятельности нашей компании (илл. 2):

- обслуживание клиентов через розничную сеть аптек;
- обслуживание клиентов по программам льготного лекарственного обеспечения;
- собственное производство лекарств для лечебно-профилактических учреждений (стационаров ЛПУ);
- обеспечение корпоративных клиентов и лечебно-профилактических учреждений по результатам аукционов.



Илл. 2. Направления деятельности компании «Аптека №242»

Наша организационная структура (илл. 3) достаточно плоская: директор сервисной службы, первая бизнес-линия – это рецептурно-производственный отдел, также отдел маркетинга и продаж, который включает в себя, в настоящий момент, шесть аптек.



Илл. 3. Организационная структура предприятия

Несколько слов об истории внедрения (илл. 4). В апреле 2008 я узнала о существовании такой технологии, об Александре Литягине. Зашла на сайт и, с этого момента, всё и началось. В апреле я стала слушателем школы дистанционного обучения. Несколько месяцев училась дистанционно. Там был отработан пилотный объект на 10 объектов управления (ОУ). В сентябре, я посетила ежегодную конференцию в Москве. В октябре прошла пятидневную очную Школу Целевого Управления. На школе произошла детализация проекта, который я

уже вела со школы дистанционного обучения. Вернувшись после обучения, я начала процесс подготовки сотрудников. Хочу сказать, что с самого начала, с апреля 2008 года, практически все руководители направлений были посвящены в программу, имели свои матрицы и вместе со мной осваивали и технологию KPI и всю философию МВО. С января мы начали работать по-взрослому, сразу подключив все модули (KPI, Smart, Standart, Bonus). Мы начали сразу с 50 объектов управления, потом добавили 65. Примерно 80% сотрудников были вовлечены в процесс. Через некоторое время мы начали разрабатывать компенсационную политику, где полностью описали систему оплаты труда. Затем утвердили её у учредителя, хотя процесс был достаточно сложный. В настоящий момент, объектов управления 70 (еще 5 лицензий мы купили, потому что сейчас открываем новые аптеки и сотрудников у нас прибавляется). Проект в постоянном развитии. Лидером проекта являюсь я. В настоящий момент, численность сотрудников составляет 95 человек.



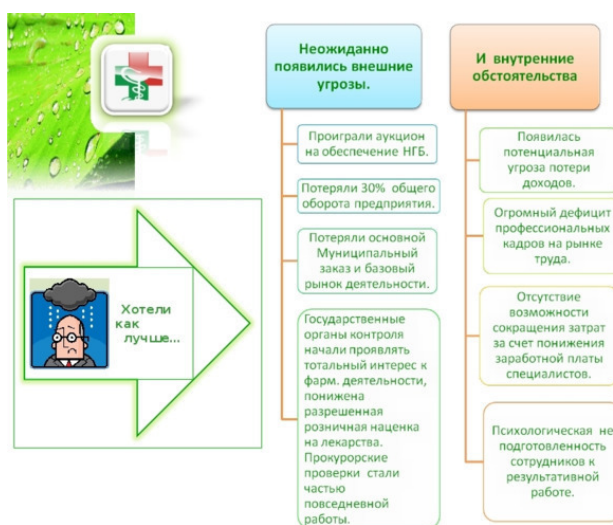
Илл. 4. История внедрения KPI-технологии и программы KPI-Drive

Цели внедрения нашего проекта. В таблице 1 указаны все цели, дам комментарии к некоторым из них. Самой сложной была цель изменить мировоззрение в области понимания эффективности труда и индивидуальной результативности. Цель «Сделать работу на предприятии прозрачной и цели понятными для каждого сотрудника» – здесь мы приняли решение и открыли все матрицы. Все стали видны друг другу, то есть закрытых матриц у нас практически не было. Все видели, начиная от директора и до всех сотрудников, результативность каждой секции. Цель «Укрепить внутреннюю корпоративную культуру компании, внедрить понятие „внутреннего клиента“, необходимости эффективных коммуникаций между подразделениями для достижения целей предприятия» – за этот год практически весь процесс деятельности предприятия приобрел сонаправленный вектор движения. Это было очень интересно наблюдать.

Цели внедрения KPI-технологии
<ul style="list-style-type: none"> ● Повысить управляемость компанией, освоить инструмент оперативного управления предприятием и сотрудниками. ● Изменить мировоззрение сотрудников в области понимания эффективности труда и индивидуальной результативности. ● Сделать работу предприятия прозрачной, цели понятными для каждого сотрудника. ● Внедрить систему оплаты труда, связанную с индивидуальной результативностью. ● Укрепить внутреннюю корпоративную культуру компании, внедрить понятие «внутреннего клиента», необходимости эффективных коммуникаций между подразделениями для достижения целей предприятия. ● Выявить сотрудников, ориентированных на результат и нерезультативных сотрудников. ● Использовать KPI-технологии как конкурентное преимущество. ● Повысить результативность предприятия.

Таб. 1. Цели внедрения KPI-технологии

Человек предполагает, а Бог располагает. К сожалению, тщательно мы не готовились к внедрению, произошло очень серьезное испытание для предприятия. Абсолютно по объективным причинам мы не выиграли аукцион на обеспечение нашего самого большого стационара. Это был наш стратегический клиент – нефтеюганская городская больница, мы потеряли 30% от общего оборота предприятия. Я думаю, что в других условиях (сейчас я вот так оцениваю), не будь у нас KPI-Drive, то мы, наверное, не справились бы с теми задачами, которые были у нас на 2010 год. Мы потеряли основной муниципальный заказ и, если вы немного следите за ситуацией на фармацевтическом рынке, то в 2009 году могли наблюдать, что происходит. Были тотальные проверки. Правительство взялось за фармацевтическую отрасль. У нас было несколько прокурорских проверок, даже были судебные процессы. Этим осложнился процесс внедрения. Появились естественные угрозы потери доходов предприятия (илл. 5).



Илл. 5. Внешние угрозы и внутренние обстоятельства на период внедрения KPI-технологии

Еще один аспект – у нас очень большой дефицит профессиональных кадров на рынке. Даже не профессиональных, а вообще кадров на рынке. Провизоров и фармацевтов – их в принципе по всей стране не хватает. Поэтому, сами понимаете, насколько осторожным должен был быть процесс внедрения. По сему, мы не должны были сокращать заработную плату и затраты за счет сокращения ФОТ (фонда оплаты труда). Плюс, психологическая неподготовленность сотрудников к производительному труду. Такие были внешние угрозы и внутренние обстоятельства (илл. 5).

Далее о трудностях внедрения (илл. 6) Сопротивление сотрудников новым правилам работы и новой системе оплаты труда. Я не могу сказать, что они были очень явными, но сопротивление было достаточно сильным. Я ощущала это на себе. Нам пришлось этот момент преодолевать. Несколько сотрудников уволилось в начале, обосновав своё решение внедрением системы KPI-Drive. Потом из-за внедрения уволился еще один сотрудник. Это практически все наши потери. Все остальное движение я считаю естественным процессом.

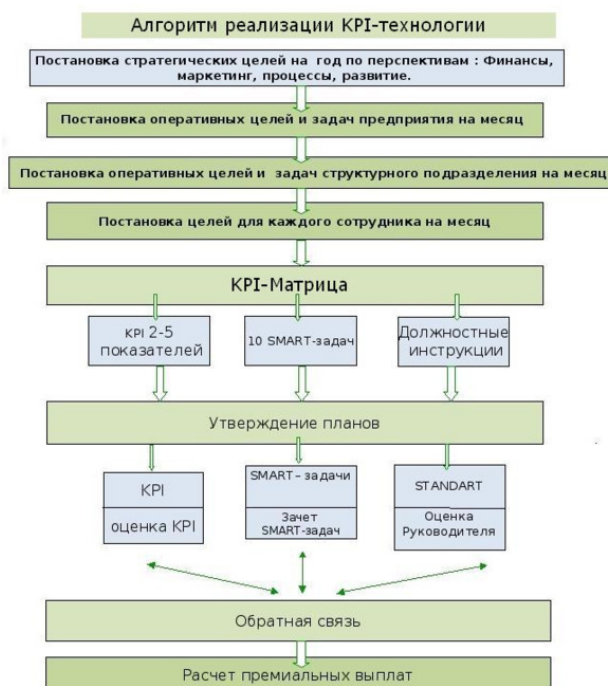


Илл. 6. Трудности внедрения KPI-технологии

Консервативность мышления сотрудников. Очень продолжительное время длилась подготовка сначала с руководителями подразделений, потом совместными усилиями с их подчиненными. С руководителями мы уже встречались, теперь встречались с каждой группой сотрудников, объясняли им. Рассказывали, обозначали систему работы. Этому процессу было посвящено примерно пару месяцев предварительной работы.

Самой сложной задачей было утвердить и согласовать компенсационную политику на основе KPI-Drive с нашим учредителем – администрацией города Нефтеюганска. Это можно сказать «бюджетное мышление», и мне пришлось согласовывать его очень длительно, редактировать документ несколько раз... Но я всё-таки смогла убедить, что эта система нужна для эффективной работы предприятия. Сейчас об этом знают в городе, знает даже глава. Нам ставят это в заслугу, что мы смогли внедрить такую систему на предприятии и он (глава города Нефтеюганска), однозначно, считает её эффективной.

Алгоритм реализации KPI-технологии у нас на предприятии (илл. 7). На сайте программы KPI-Drive задавали вопрос (смотрите в комментариях): «Каким образом стратегия переносится на административный уровень?». Вот примерно по такой схеме мы работаем, то есть у нас стратегический план развития в формате BSC по направлениям финансы и маркетинг процесса развития. Из этого стратегического плана показатели и задачи переносятся в оперативный план на месяц в матрицу директора. И далее каскадируются в цели-задачи сотрудников, вернее, руководителей структурных подразделений. Затем каждому сотруднику попадают в матрицу KPI-Drive уже по KPI-технологии: KPI-показатели, SMART-задачи и STANDART-оценка руководителя каждого сотрудника. В конце месяца происходит оценка результатов. После обратной связи рассчитывается премиальная выплата каждому сотруднику по его результативности. Хочу обратить ваше внимание на такой пример каскадирования целей из стратегического плана развития в оперативный на месяц.



Илл. 7. Алгоритм реализации KPI-технологии

Это моя матрица – матрица директора (илл. 8). Здесь основные финансовые показатели по всем направлениям деятельности предприятия и по перспективам в SMART-задачах. Здесь общий оборот компании, маржинальный оборот компании и обороты по направлениям деятельности (с меньшим весом).

Директор (Брыль Е. А.)

на 28-02-2010 период месяц интеграл. по весу

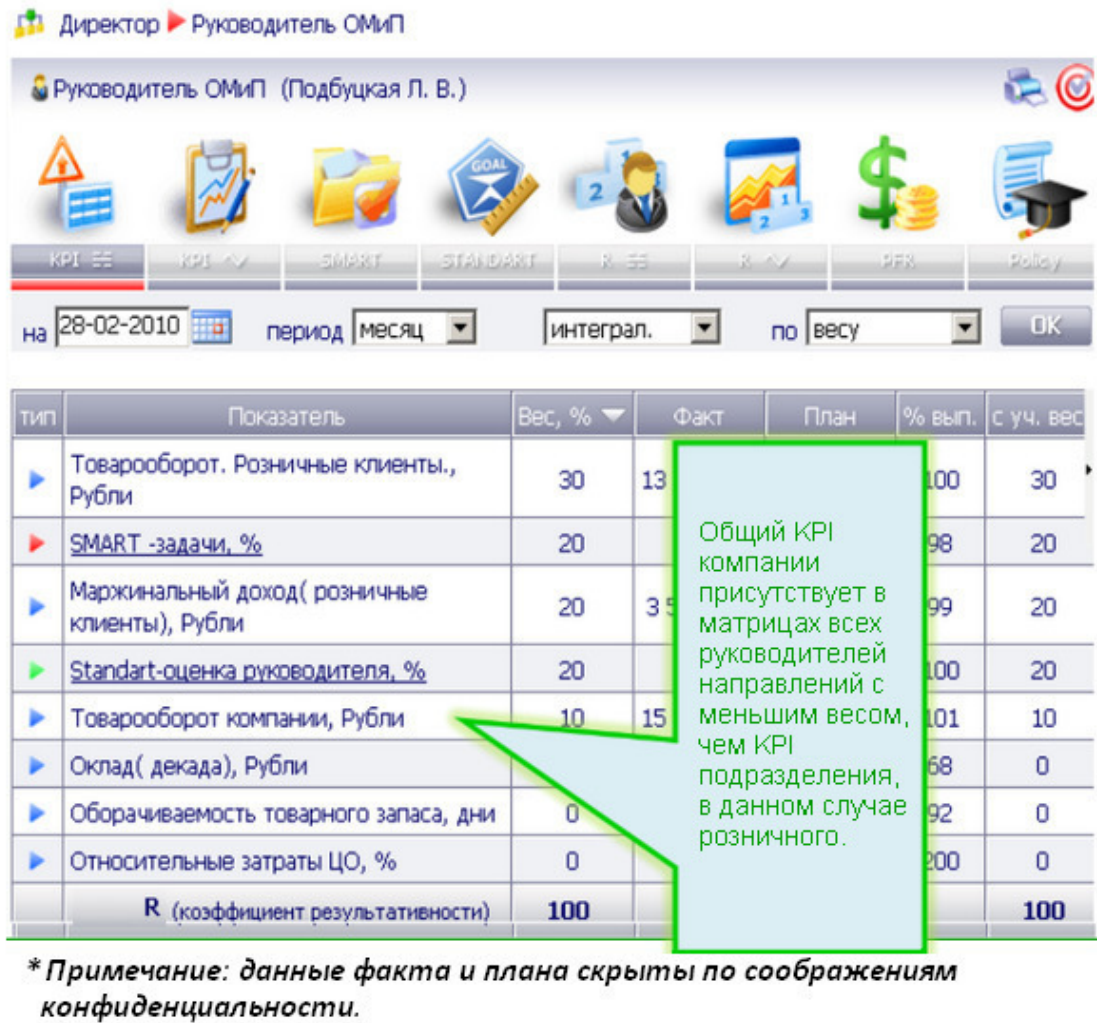
тип	Показатель	Вес, %	% вып.	с уч. веса
▶	Товарооборот компании, Рубли	40	101	40
▶	Маржинальный доход (комп.), Рубли	20	101	20
▶	SMART -задачи, %	15	100	15
▶	Товарооборот. Розничные клиенты, Рубли	15	100	15
▶	Приход. Корпоративные клиенты, Рубли	5	99	5
▶	Товарооборот. Аптечное производство, Рубли	5	105	5
▶	Прибыль комп., Рубли		0	0
▶	Оклад(декада), Рубли		100	0
▶	Маржинальный доход соц.пр-мы (дооценка), Рубли		100	0
▶	Товарооборот по соц.пр-мам (дооценка), Рубли	0	100	0
▶	Относительные затраты предприятия (Затраты/доход), Рубли	0	200	0
	R (коэффициент результативности)	100		100

Основные финансовые показатели (KPI) по всем направлениям деятельности предприятия в матрице, по другим перспективам в SMART – задачах

***Примечание: данные факта и плана скрыты по соображениям конфиденциальности.**

Илл. 8. Матрица директора

Дальше всё это каскадируется в матрицы руководителей направлений. В данном случае, у нас Лариса Васильевна Подбуцкая. Она является руководителем розничного направления. Здесь уже рекомпозиция KPI с матрицей директора в матрицу руководителя розницы, то есть: товарооборот и розничные клиенты, маржинальный доход и товарооборот компании (илл. 9).



Илл. 9. Матрица руководителя розничного направления

Здесь пример SMART-задач руководителя розничного направления (илл. 10), которое также каскадируется из стратегического плана. Основные задачи оперативно добавляются директором и ставятся руководителем самостоятельно. Утверждаются директором.

тип	статус	название	факт	план	!	до
SMART -задачи, вес 20%						
▶	OK	Орг. работа по открытию аптеки 5-мкр и АП в 11 мкр: 31.12.2009 <i>Брыль Е. 10.11.2009</i>	1	0	25	31.12
▶	OK	Составить проект плана стратегического развития на 2010 год 31.12.2009 <i>Брыль Е. 04.12.2009</i>	1	0	15	31.12
▶	OK	Организовать Новогодние мероприятия: 31.12.2009 <i>Подбуккая Л. 07.12.2009</i>	1	0	10	31.12
▶	OK	Провести внутреннее занятие: Управление товарным ассортиментом: 31.12.2009 <i>Подбуккая Л. 07.12.2009</i>	1	0	5	31.12
▶	OK	Разработать ДИ на заведующего аптекой РС предприятия: 31.12.2009 <i>Подбуккая Л. 07.12.2009</i>	1	0	5	31.12
▶	OK	Подготовиться к стратегической сессии. Принять участие в СС: 31.12.2009 <i>Подбуккая Л. 04.01.2010</i>	1	0	10	31.12
▶	OK	Маркетинговые коммуникации: 31.12.2009 <i>Подбуккая Л. 04.01.2010</i>	1	0	5	31.12
▶	OK	Принять участие в тренинге Искусство				

Илл. 10. Матрица SMART-задач руководителя розничного направления

Сразу приведена STANDART-оценка руководителя розничного направления (илл. 11). В данном случае, руководители у нас оцениваются по организации рабочего процесса в подразделении, по командной работе (очень важно для целенаправленного движения предприятия) и по оценке выполнения должностной инструкции.

Руководитель ОП (Подбучкая Л.В.) (Подбучкая Л. В.)

на 05-02-2010 сортировка: весу

Необходимо выставить оценку технической поддержки

№	стандарт	вес	Cj	Oj	балл	% вып.
STANDART-ОЦЕНКА РУКОВОДИТЕЛЯ, вес 20%						
1	Оценка выполнения должностной инструкции	40	0	0	0	0
2	Организация рабочего процесса в подразделении	40	0	0	0	0
3	Командная работа. Оценка работы в команде	20	0	0	0	0
3		100			0	0

Важным моментом для достижения целей компании является эффективное взаимодействие руководителей направлений между собой

Карточка сотрудника

ФИО:
Подбучкая Лариса Васильевна
larisa_apteka242@mail.ru

Информация

Standart-оценка руководителя

Организация рабочего процесса в подразделении

Эксперт	Вес	Период
Самооценка	0	декада
Оценка руководителя	100	декада

Командная работа. Оценка работы в команде

Эксперт	Вес	Период
Самооценка	0	декада
Оценка руководителя	100	декада

Оценка выполнения должностной инструкции

Эксперт	Вес	Период
Самооценка	0	декада
Оценка руководителя	100	декада

Илл. 11. Standart-матрица руководителя розничного направления

Далее показатели руководителя подразделения декомпозируются в показатели её заместителя (илл. 12). Здесь уже товарооборот всех наших розничных точек. Розничный товарооборот дробится на товарооборот всех аптек и при этом остается один или два общих показателя.

Зам. руководителя ОМИП (Хохлова Е. Л.)

KPI EE
 KPI V
 SMART
 STANDART
 R EE
 R V
 PER
 Policy

на период интеграл.

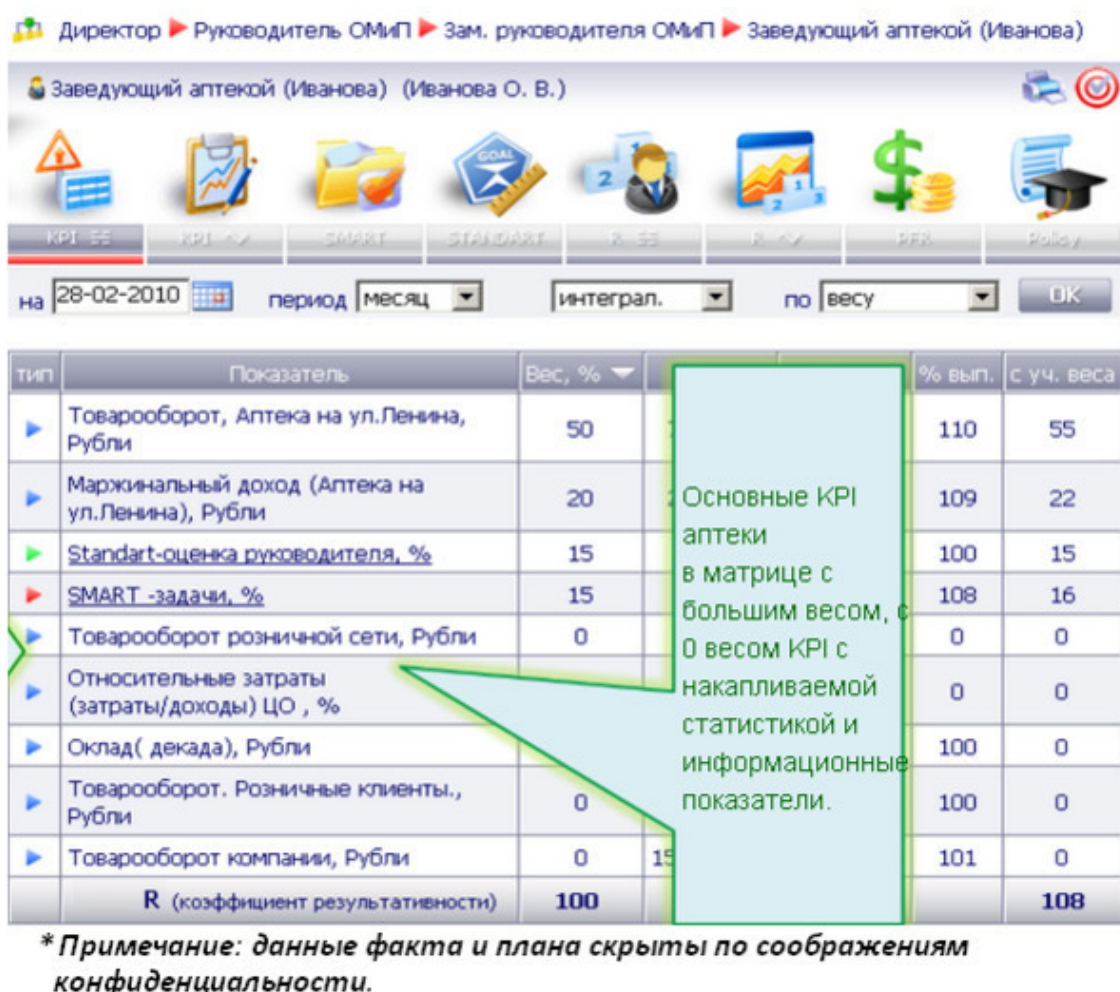
тип	Показатель	Вес, %	Факт	План	% вып.	с уч. веса
▶	Маржинальный доход(розничные клиенты), Рубли	20			99	20
▶	SMART -задачи, %	20			104	21
▶	Товарооборот, Аптека на ул.Ленина, Рубли	11			110	12
▶	Standart-оценка руководителя, %	10			100	10
▶	Товарооборот филиал №1, Рубли	10			103	10
▶	Товарооборот Зал самообслуживания., Рубли	9			99	9
▶	Товарооборот рец.отд .242, Рубли	7			96	7
▶	Товарооборот АП Взросл.пол., Рубли				101	7
▶	Товарооборот АП "Ника", Рубли				103	6
▶	Относительные затраты (затраты/доходы) ЦО, %				0	0
▶	Оклад(декада), Рубли	0			53	0
▶	Товарооборот. Розничные клиенты., Рубли	0			100	0
	R (коэффициент результативности)	100				102

Общие показатели розницы раскладываются на КРІ отдельных Аптек, при этом остается один или два общих показателя.

***Примечание: данные факта и плана скрыты по соображениям конфиденциальности.**

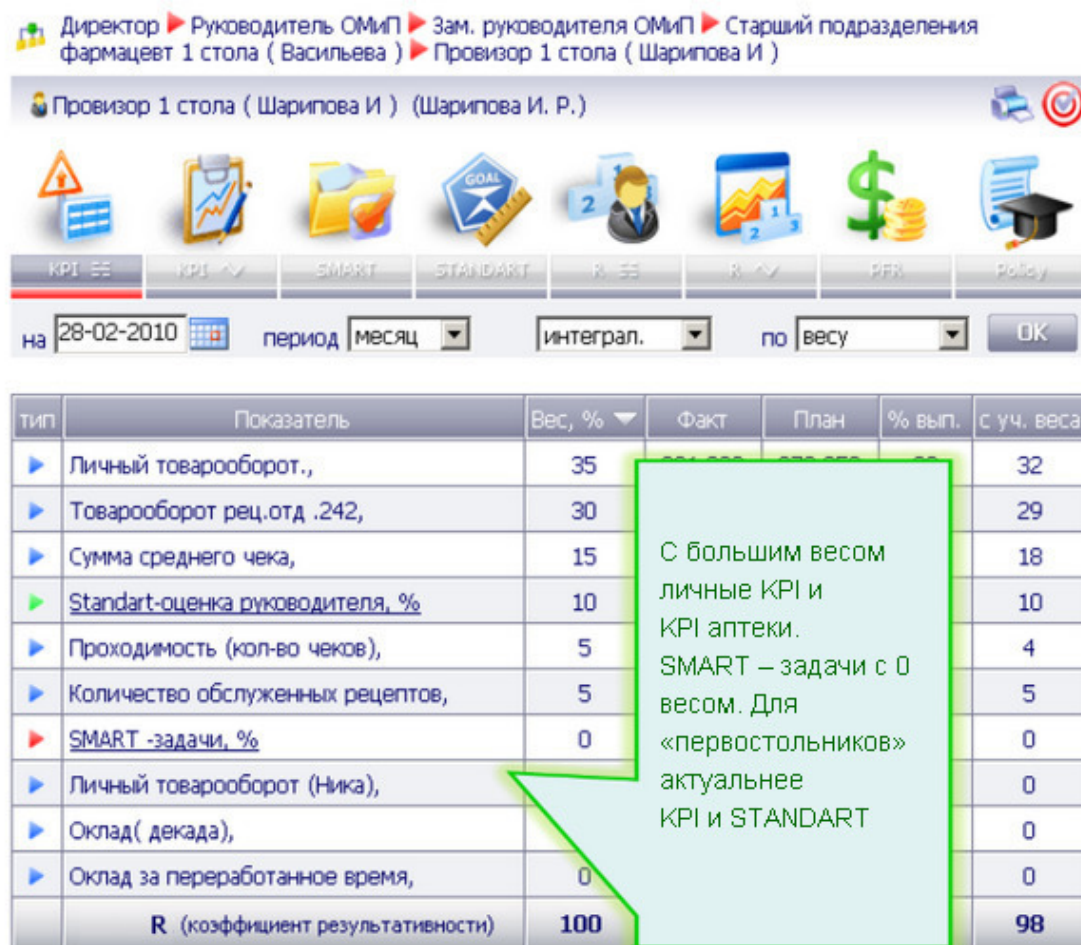
Илл. 12. КРІ-матрица заместителя розничного направления

Далее идут КРІ заведующего аптекой (илл. 13). Тут уже конкретно товарооборот и доход руководителя аптеки. Эти показатели с большим весом, и с нулевым весом (для информации) стоит товарооборот розничной сети.



Илл. 13. KPI-матрица заведующего аптекой

Ну, и конечным итогом этого каскада целей является матрица «первостольника», то есть провизора первого стола (илл. 14). Это специалист, как правило, фармацевт или провизор, который непосредственно работает с клиентом и отпускает препараты по рецептам или без рецепта. У него уже такая структура матрицы: это личный товарооборот, товарооборот отдела и так далее. Там сумма среднего чека, проходимость, количество обслуженных рецептов уже с меньшим весом. У сотрудников производственного отдела основные KPI – бригадные, потому что принцип работы конвейерный. Вот такая декомпозиция прослеживается.



***Примечание: данные факта и плана скрыты по соображениям конфиденциальности.**

Илл. 14. Матрица «первостольника» (провизора в аптеке)

Другое направление – коммерческий отдел (илл. 15). Там у нас до недавнего времени тоже была бизнес-линия, но поскольку мы это направление деятельности потеряли, матрица руководителя коммерческого отдела была перестроена. Они стали работать на своего внутреннего клиента – на первую бизнес-линию, нашу розничную сеть. Но мы надеемся, что это направление восстановим своими усилиями. Всё-таки у нас есть шансы развивать это направление.

Директор ▶ Руководитель КО
 Руководитель КО (Крофта С. М.)

KPI-EE KPI-TV SMART STANDART R-EE R-TV PFR Policy

на 28-02-2010 период месяц интеграл. по весу OK

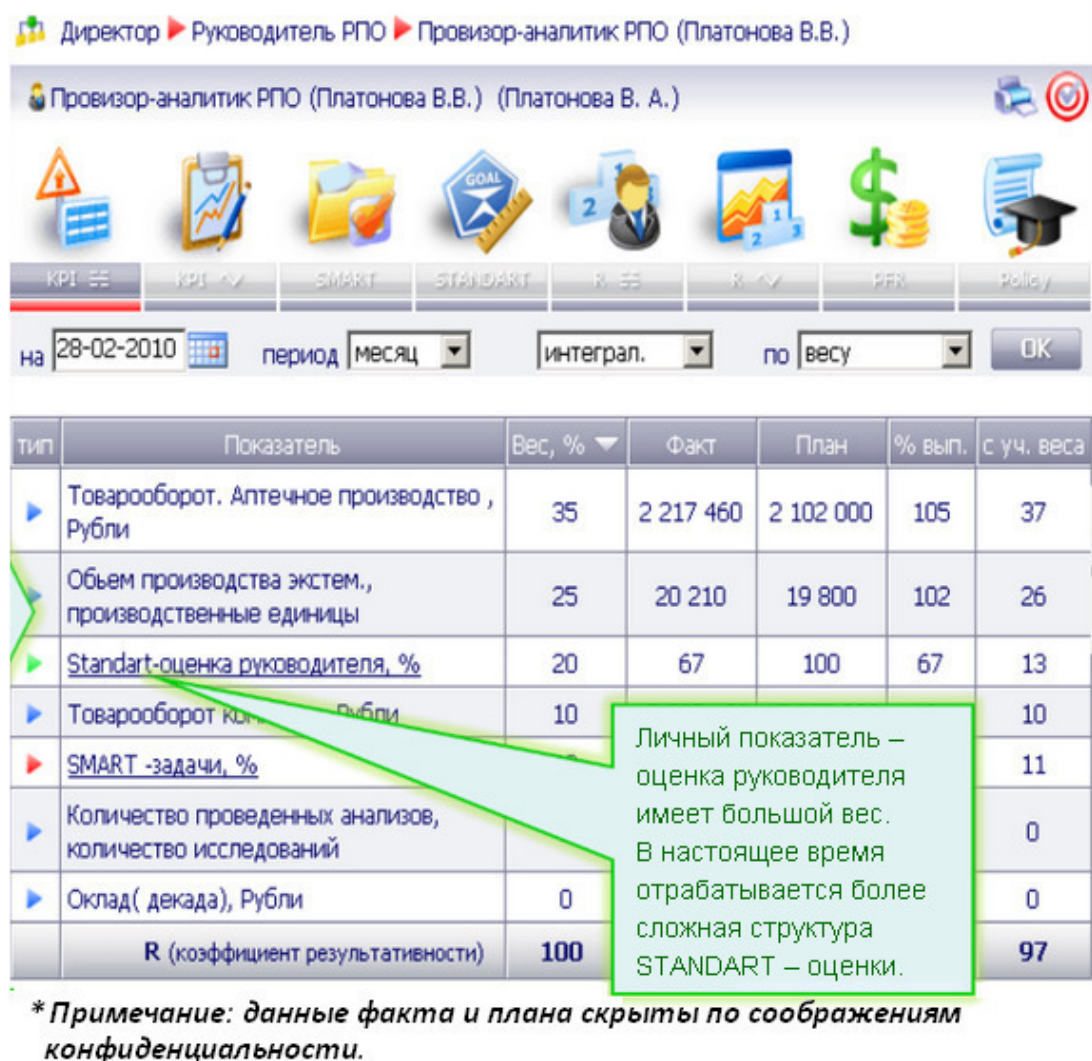
тип	Показатель	Вес, %	Факт	План	% вып.	с уч. веса
▶	Товарооборот. Розничные клиенты, Рубли	30			100	30
▶	SMART -задачи, %	25			101	25
▶	Маржинальный доход (комп.), Рубли	15			101	15
▶	Standart-оценка руководителя, %	10			100	10
▶	Оценка внутреннего клиента, %	10			100	10
▶	Товарооборот компании, Рубли	10			101	10
▶	Оборачиваемость товарного запаса, дни	0			0	0
▶	Оклад(декада), Рубли				68	0
▶	Приход. Корпоративные клиент				99	0
▶	Маржинальный доход(корп. Рубли				102	0
▶	Относительные затраты ЦО, %	0			200	0
	R (коэффициент результативности)	100				100

КPI коммерческого отдела (матрица руководителя) поменялись координально из-за изменений в направлении деятельности предприятия.

***Примечание: данные факта и плана скрыты по соображениям конфиденциальности.**

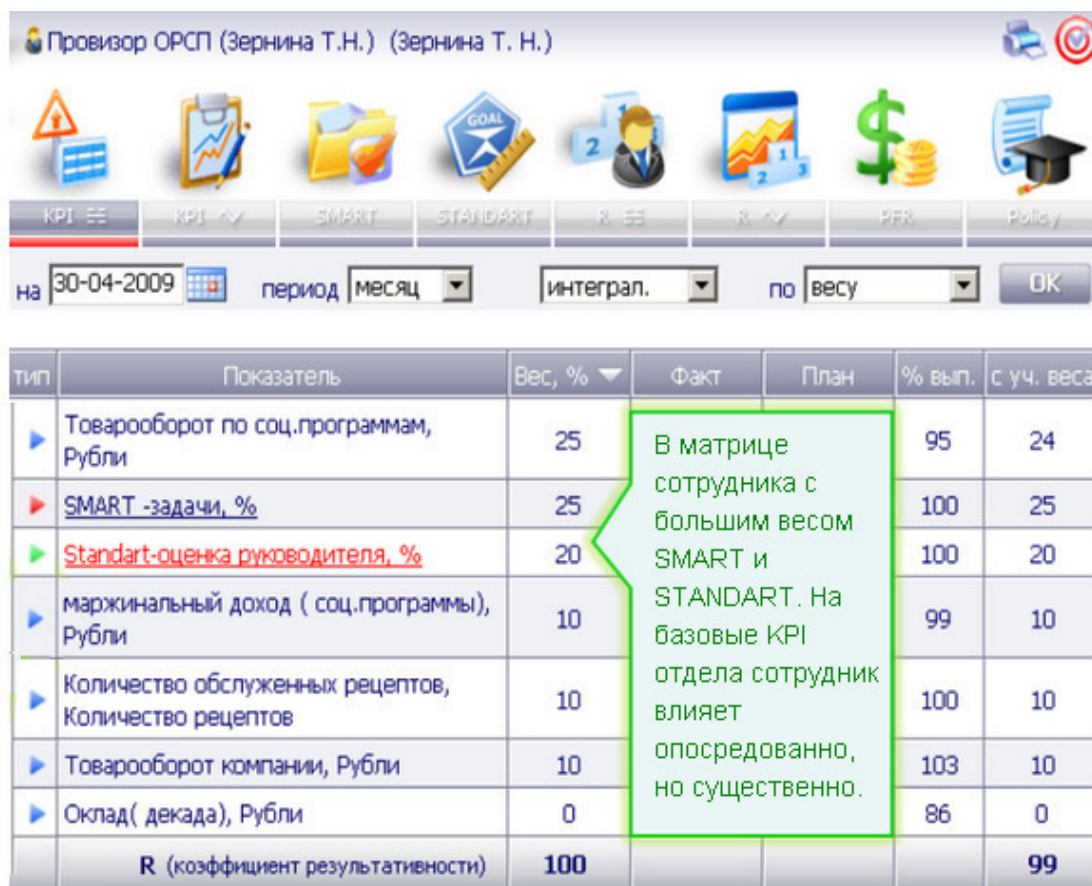
Илл. 15. Матрица руководителя коммерческого отдела

Третье направление – это аптечное производство (илл. 16). Здесь тоже есть особенность, потому что аптечное производство – это бригадная работа. Сложно найти индивидуальные показатели, хотя мы все равно пытаемся каким-то образом их находить. Большой вес здесь имеет STANDART-оценка руководителя. Мы ее делаем сейчас более сложной и включаем больше акцентов для оценки сотрудника.



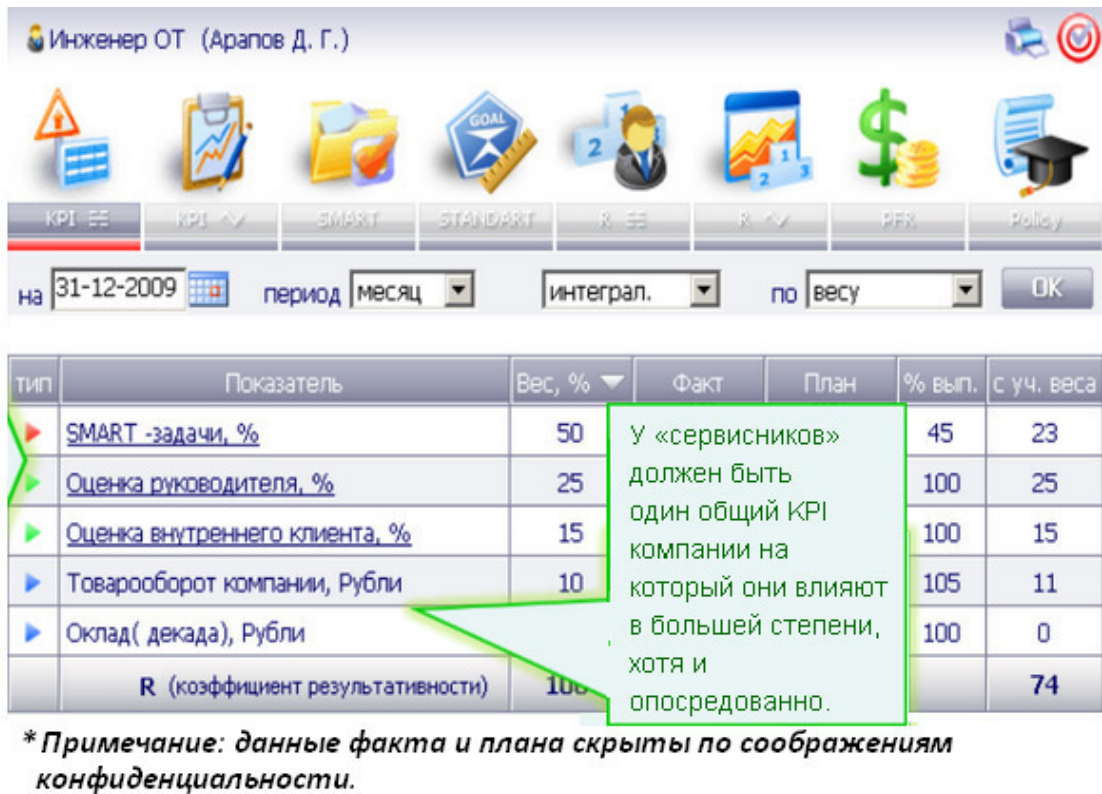
Илл. 16. Матрица провизора-аналитика (аптечное производство)

Еще одно направление – это реализация социальных программ (илл. 17), которое связано с очень серьезными коммуникациями: с врачами и с огромным документооборотом. Здесь тоже сотрудники оцениваются в основном по стандартам и ставится ряд SMART-задач. Кстати, я не сказала, но у «первостольников» мы сначала тоже пытались поставить SMART-задачи с некоторым весом, но поняли, что это нецелесообразно. И SMART-задачи мы вывели им с нулевым весом. Там большой акцент на KPI и STANDART. По прошествии года мы приобретаем всё больше уверенности, что правильно сделали. Хотя, по KPI-технологии, SMART-задачи должны быть у всех.



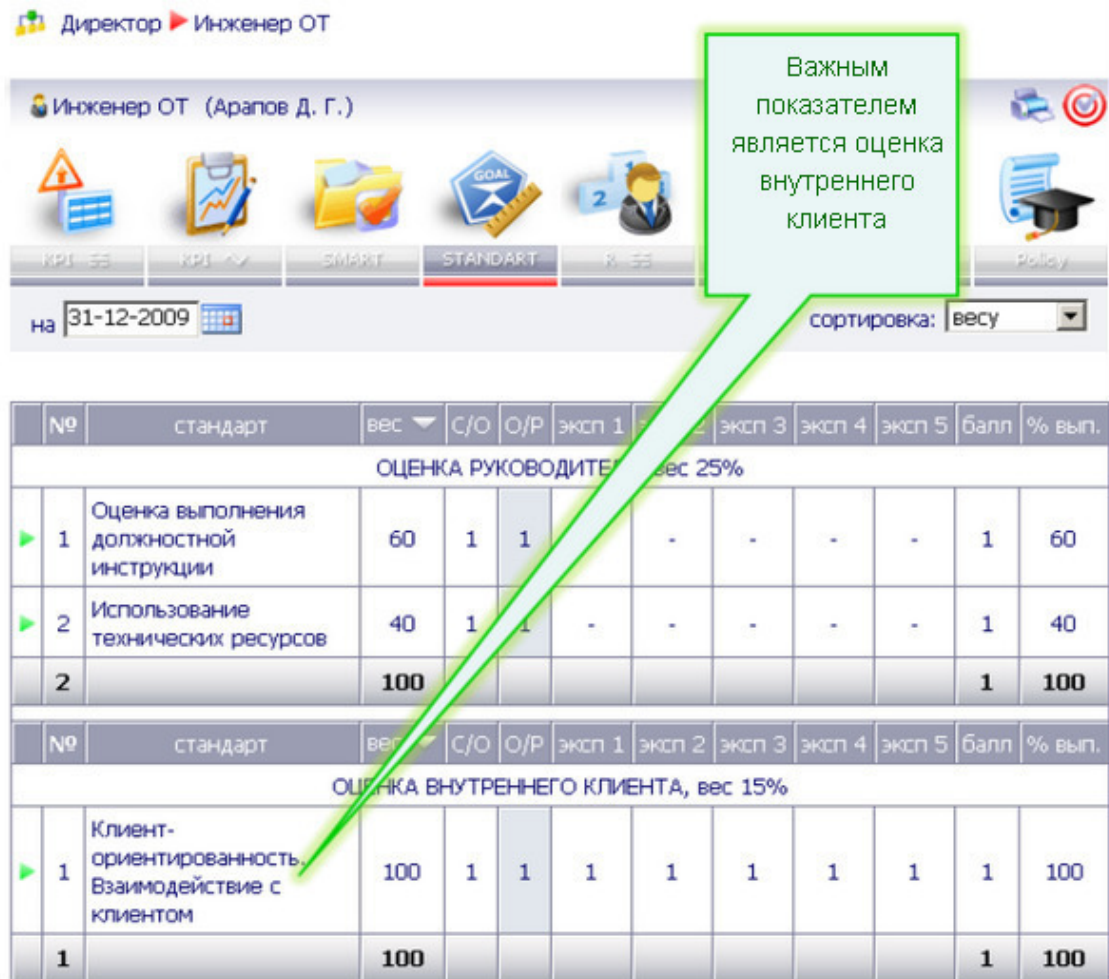
Илл. 17. Матрица провизора (отдел реализации социальных программ)

У специалистов сервисных служб SMART-задачи с очень большим весом 50% и общий KPI компании, на который они влияют в большей степени, в данном случае, это товарооборот компании (илл. 18). Они на него влияют, хотя и опосредовано, оказывая качественные услуги своим внутренним клиентам. Поскольку SMART-задачи имеют большой вес, они имеют большое влияние на результативность сотрудника. Невыполнение задач сказывается большими потерями процента премии.



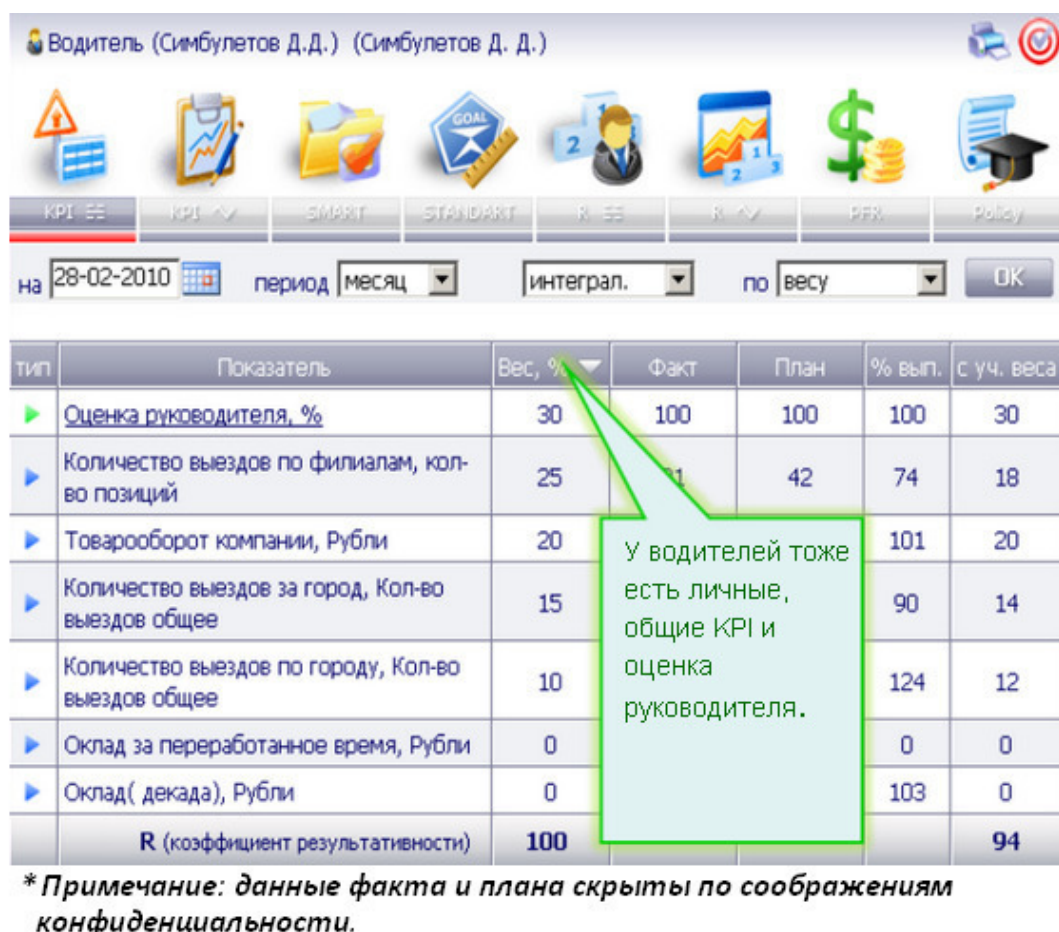
Илл. 18. KPI-матрица инженера (сервисная служба)

STANDART – оценка разбита у сервисных специалистов на некоторые аспекты (илл. 19). Это выполнение должностной инструкции и, в данном случае, у инженера по охране труда – это использование технических ресурсов и оценка внутреннего клиента.



Илл. 19. Standart-матрица инженера

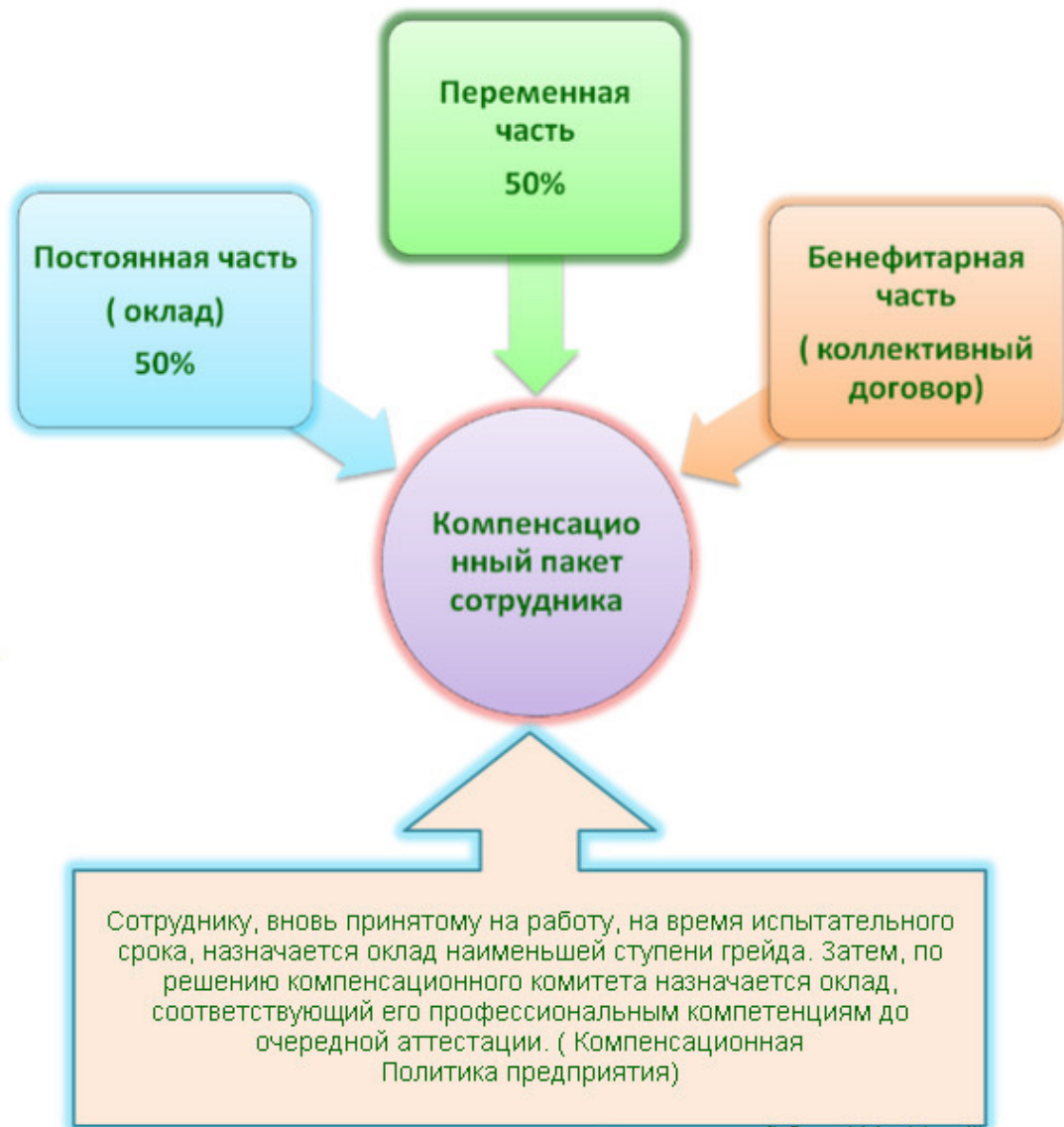
Для примера хочу сказать, что даже водители (илл. 20) у нас имеют матрицы, и у них тоже есть личные и общие KPI, а также оценка руководителя. Они очень мобилизовались после того, как мы включили их в KPI-Drive. Это самый яркий пример эффективного труда. Водители отслеживают, кому выезжать и везти грузы, соревнуясь при этом друг с другом.



Илл. 20. Матрица водителя

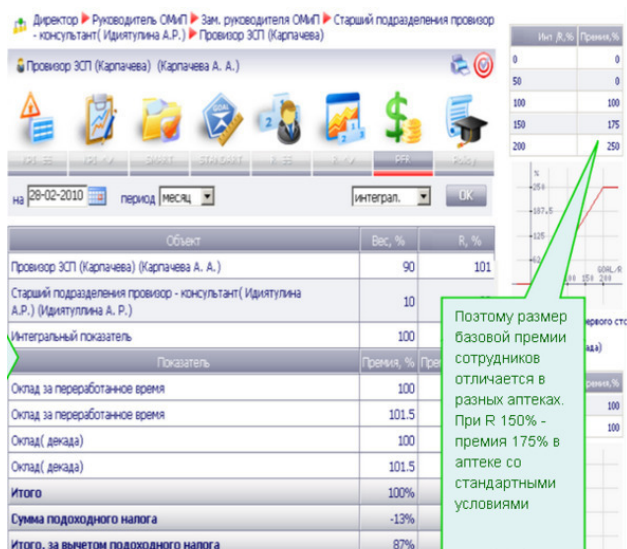
Далее продемонстрирована структура нашего компенсационного пакета (илл. 21), где постоянная часть (оклад) и премиальная по 50%, плюс коллективный договор. Базой для начисления премиальной части у нас является оклад, который определяется уровнем компетенций и соответствует определённой ступени грейда. Всего у нас семь грейдов, в грейде по три ступени. В компенсационной политике у нас так прописано. Оклад определяется по результатам аттестации один раз в год.

Новые сотрудники, принятые на работу на время испытательного срока попадают на наименьшую ступень грейда, а затем, по решению компенсационного комитета, назначается оклад, который соответствует их профессиональной компетенции и так до очередной аттестации. Так мы планируем. Аттестацию по итогам KPI-Drive в этом году мы будем проводить в первый раз. Она будет проходить с 12-го апреля и я буду рада поделиться своими результатами, если Вам это будет интересно.

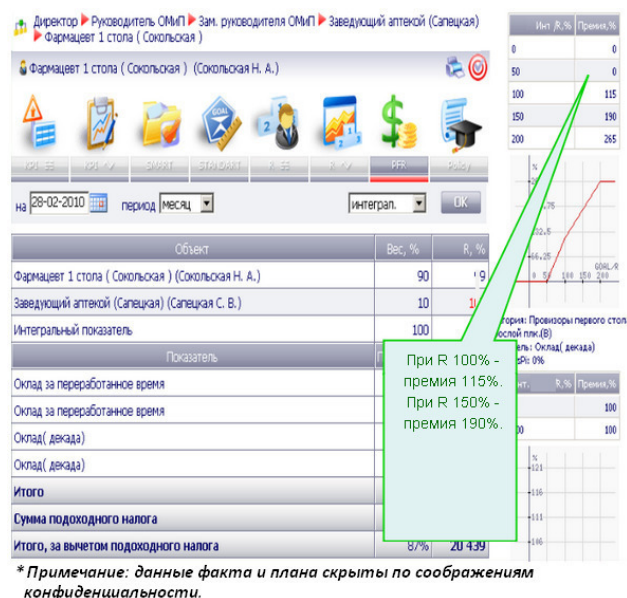


Илл. 21. Структура компенсационного пакета

Здесь приведен пример расчета заработной платы и премиальных для нашего провизора (илл. 22 и 23).



Илл. 22. Расчет заработной платы и премиальных провизора (1)



Илл. 23. Расчет заработной платы и премиальных провизора (2)

Так как наши аптеки имеют разные виды фармацевтических услуг и разную проходимость (разные условия работы), поэтому мы решили, что в разных аптеках базовая премия сотрудника должна отличаться. В данном случае, у нас провизор в аптеке открытой формы. Размер базовой премии у них при 100% выполнения составляет также 100%, при выполнении на 150% – 175% премии. А вот в аптеках, где нагрузка более значительная, где большая проходимость и большое количество клиентов, которые обслуживаются по социальным программам – там базовая премия выше. При 100% результативности и у них идет 115% премии, а при 150% – 190%.

Ниже я перечислила результаты внедрения КРІ-технологии (таб. 2). Самое главное, что появилась обратная связь руководителей с сотрудниками, четкость в постановке задач, ощущение истинной рабочей атмосферы предприятия в целом. Это укрепило организационную культуру предприятия.

Считаю, что КРІ-технология – это конкурентное преимущество компании, позволяющее вести бизнес более эффективно. Нам удалось ее внедрить, несмотря на грандиозные потери нашего оборота и доходности с других видов деятельности в 2009 году. Благодаря ей мы смогли развить розничное направление. Открыли одну большую аптеку в центре города и готовим к открытию еще одну небольшую аптеку. Мы сократили затраты при сохранении ФОТа и получили прибыль выше запланированного уровня. И хочу сказать, из-за приобретения помещения для открытия аптеки (563 кв. м. в центре города) значительно увеличилась капитализация компании. Вот такие результаты нашей деятельности в 2009 году.

Резюмируя свою презентацию (таб. 3), скажу, что технология универсальна, применима для компании любого масштаба, потому что мы предприятие небольшое. Тем не менее, больших сложностей в реализации самой программы мы не увидели. Она очень хорошо адаптируется для любого бизнеса. И самое главное, что дает безграничные возможности для управленческого творчества. Потому что разработка КРІ, компетенций сотрудника, которые должны оцениваться – это большая творческая работа. Она укрепляет и командный дух всех управленцев, и намечает цели компании. Применима на любом этапе жизненного цикла компании. Дополняет другие технологии управления, дает синергетический эффект. Мы сейчас внедряем процессный подход в управлении и, я думаю, что КРІ-технология поможет внедрить эту систему эффективно.

Результаты внедрения KPI-технологии
<ul style="list-style-type: none">● Освоен реальный инструмент управления предприятием, подразделениями и сотрудниками.● Работа предприятия стала прозрачной, планирование четким и согласованным, у каждого сотрудника появились осязаемые цели.● В сознании руководителей и специалистов сформировались понятие эффективной и результативной деятельности.● Появилась эффективная система оплаты труда, связанная с индивидуальным результатом деятельности сотрудника.● На предприятии появился нормативный документ – компенсационная политика предприятия на основе KPI-Drive, детально описывающая все условия компенсационного пакета сотрудника, согласованная с учредителем.● Был разработан инструмент оценки эффективности работы специалистов. И разработано положение об аттестации сотрудников на основе KPI-Drive.● В структуре аттестации заложена система оценки специалистов на принципах KPI-технологии.● Работа подразделений и в целом всего предприятия была синхронизирована, внедрена. Укрепилось понятие «внутреннего клиента». «Междоусобные войны» закончились. Это прослеживалось до внедрения технологии, но с внедрением работа предприятия приобрела однонаправленный вектор движения.● Появилась обратная связь руководителей с сотрудниками, четкость в постановке задач, ощущение истинной рабочей атмосферы предприятия в целом. Это укрепило организационную культуру предприятия.

Таб. 2. Итоги внедрения KPI-технологии

Могу сказать, что программа KPI-Drive очень удобна, проста, понятна сотрудникам любого уровня, очень интересный интерфейс программы – нескучный, как я его называю. Программа и её сопровождение достаточно доступны по цене. Я сегодня посчитала, что нам программа обходится на одного сотрудника с покупкой программы и сопровождением в 660 рублей, а эффект, если можно так опосредованно сказать, получился 12 000 рублей прибыли на одного сотрудника в 2009 году. В любом случае, это управляемость компании, это заинтересованность сотрудников и объективность системы оплаты труда. Поэтому, может быть, сложно оценить в рублях, но это просто неопределимо для любого управленца. Я думаю, что это абсолютно по силам любой компании, даже небольшой. У нас постоянные коммуникации с технической поддержкой компании «Целевое Управление», поэтому все вопросы технического характера мы решаем достаточно быстро.

На этом по представлению нашего предприятия, нашего опыта, – всё. Я желаю вам здоровья и успехов, и могу ответить на Ваши вопросы.

Резюме внедрения
<ul style="list-style-type: none">● Технология универсальна, применима для компании любого масштаба.● Адаптируется для любого бизнеса.● Дает безграничные возможности для управленческого творчества.● Применима на любом этапе жизненного цикла компании.● Органично дополняет другие технологии управления, дает синергетический эффект.● Оперативно перестраивается под меняющиеся условия деятельности компании.● Проста, удобна, понятна сотрудникам любого уровня.● Программа и сопровождение доступны по цене, предоставляются оперативная техническая и информационная поддержки специалистами компании “Целевое Управление”.

Таб. 3. Резюме внедрения

Как поступили с нерезультативными сотрудниками?

Откровенно нерезультативных сотрудников не было. Есть у нас сотрудники, которые систематически не дотягивают до 100% какой-то процент, но они просто не получают той заработной платы, которую они могли бы получать. Нерезультативных, таких, чтобы меньше 50%, откровенно говоря, их и не было. Кто не захотел работать в такой системе, те просто уволились. Я считаю, что они как раз и были нерезультативными сотрудниками.

Аналогичный вопрос: как поступаете с высокорезультативными сотрудниками?

Высокорезультативные сотрудники получают более высокую заработную плату и премию. У нас ещё в компенсационной политике прописано, что от среднегодового коэффициента результативности зависит годовая премия. Они просто получают большую годовую премию, потому что у них годового коэффициента результативности больше.

А как по итогам? Какое-то неденежное премирование есть?

Дополнительное премирование – это по результатам года. Конечно, мы в любом случае всегда отмечаем тех сотрудников, которые у нас более результативны. Они получают различные награды к нашему профессиональному празднику. Безусловно, мы их отмечаем и делается это по результатам аттестации, которая базируется на среднегодовом коэффициенте результативности. Они просто получают более высокий базовый оклад.

На сколько увеличился оборот после внедрения?

У нас случилась такая ситуация, что мы потеряли оборот в начале года. Очень серьезно потеряли и нам пришлось его восстанавливать, вкладывая в другие виды деятельности. Поэтому была задача его не потерять. Компенсировать его до уровня 2008 года. Нам это удалось, хотя потери были действительно серьезными. Но, вместе с тем, доходность и прибыльность, которые были запланированы без учета этих потерь, – эти результаты были достигнуты. Прибыль мы получили даже больше, чем планировали. Вот такой результат.

Как помогла программа открыть новую аптеку? Какая связь?

Это, видимо, из области сонаправленности движения. Задачи были очень амбициозные. Они ставились руководителям подразделений и сотрудникам. Я считаю, что именно из-за четкости организационных процессов мы смогли открыть аптеку быстро. Вопрос так стоял: «Либо

пан, либо пропал», потому что потери действительно были серьезными и не зависящими от нас. Я думаю, что это просто хорошая командная работа.

При открытии аптеки планировали ли вы КРІ-матрицы сразу на должности или взяли за основу те, что уже существуют?

Они, в любом случае, у нас стандартные. Это не первая аптека, поэтому отработанные КРІ у нас уже были. Мы всем сотрудникам просто растиражировали. Не было смысла разрабатывать другие КРІ, потому что, в любом случае, все КРІ у нас уже были продуманы до этого. Не было потребности изобретать ничего нового.

Насколько повысилась капитализация компании?

Капитализация значительно повысилась. Мы считали – где-то на 40%, то есть на 40% наша компания стала стоить дороже. И помещение аптеки достаточно дорогое. Мы вложили туда достаточно много средств.

Почему все показатели роста вы связываете только с внедрением технологии? Нет естественного изменения фармацевтического рынка или других факторов?

Я понимаю, что там был естественный рост примерно на 15% по статистике. Да, был естественный рост рынка, но у нас, например, розничное направление выросло на 40%, а рост рынка был на 15%.

*Елена Брыль
Директор компании «Аптека 242»
г. Нефтеюганск, Россия
www.apteka242.ru*

ЭФФЕКТ ОТ ВНЕДРЕНИЯ KPI-ТЕХНОЛОГИИ. ВЗГЛЯД РУКОВОДИТЕЛЯ

Алексей Бедняков – генеральный директор компании «Кати Волгоград», г. Волгоград

Выступление на IV Ежегодной практической KPI-Конференции.

Род деятельности: розничная торговля одеждой: нижнее бельё, чулочно-носочные изделия, головные уборы, изделия из меха.

Добрый вечер, господа! Очень много хорошего было сказано о KPI-технологии. Действительно, технология замечательная. Мы пользуемся ею с 2005 года. Я постараюсь обозначить те темы, которые были раскрыты вскользь, так как времени не очень много. В частности, я хотел бы коснуться KPI-показателей и KPI-модуля, потому что это в нашей компании наиболее востребовано. Здесь у меня есть незакрытые вопросы, и хотелось бы еще в конце вынести некоторые пожелания компании GOAL, что я хотел бы от нее. Мы будем продолжать сотрудничество, будем внедрять технологию дальше, доводить её до совершенства, чтобы получать большую отдачу от данной программы.

Вкратце о компании. Мы работаем на рынке Волгограда. Занимаемся на рынке масс-маркет, правда, на уровне более узкой ниши, чем компания «Магнат», у нас организация поменьше.

Цели компании



Илл. 1. Жизнь компании до 2004 года

Начали мы с того, что внедрили у себя программный продукт на десять объектов управления. Как мы к этому подошли? Очень классическая схема господина Литягина: эти две стрелочки – цели компании и цели отдельных сотрудников (илл. 1). На самом деле, стрелочку слева я бы нарисовал чуть пониже, потому что равнодействующее всех сотрудников не прибавляет к цели компании, но в данном случае до 2004 года наша компания как раз представляла такой вид. То есть ряд сотрудников работали хорошо, другие – просто приходило на работу (я сейчас говорю об отделе продаж). Мы теряли время, пока обучали сотрудников, пока понимали, что это не те люди, которые нам нужны, а в результате, поставленные цели были не достигнуты, и компания топталась на месте. Мы работали и видели проблемы, которые существуют в компании.

Я работал с консультантами. До того, как прочитал о компании GOAL, консультанты нам тоже поставили диагноз. Сделали фотографию рабочего дня у абсолютно всех сотрудников и обозначили перекося, что есть сотрудники, которые просто тянут на себе всё и есть те, у кого куча свободного времени, и непонятно, куда оно тратится.

Пару слов о знакомстве с компанией GOAL. Был такой замечательный представитель Елена Буткова. Хотел бы отдельно её поблагодарить. Когда она пришла, провела презентацию и показала мне возможности данной программы, у меня открылись глаза. Это был новый взгляд на менеджмент. Если есть обратная связь с сотрудником и за достижения надо поощрять, то это всё было замечательно реализовано в программе KPI-Drive. Помимо самого программного продукта она провела достаточно серьёзный консалтинг, а именно – познакомила с материалами, со статьями Александра Литягина, собственно, помогла оцифровать матрицы торгового отдела, и процесс был революционный (таб. 1).

Этапы внедрения KPI-технологии
<ul style="list-style-type: none"> ● KPI-Drive на 10 объектов управления; ● работа с представителем компании GOAL, Еленой Бутковой; ● знакомство с технологией; ● начало работы.

Таб. 1. Этапы внедрения KPI-технологии

Почему мы внедрили этот продукт за месяц? Наверное, потому что поддержка с её стороны и сам процесс происходили на положительной волне. Менеджеры моей компании были немного недооценены, в частности торговый отдел. Обозначив приоритеты, я поставил торговый персонал (бизнес-персонал) на уровень выше всех остальных. И сформировал для них премиальную систему, которая, в принципе, по рынку была, но в нашей компании она стала выше предыдущей. Люди стали зарабатывать больше и понимать, за что они зарабатывают. Не просто так, как мы считали раньше в Excel – были какие-то мотивационные пакеты, программы, то есть каждый месяц, когда приходило время начислять зарплату, кто-то был недоволен. Приходилось решать массу неприятных, ненужных вопросов. С внедрением программы это всё отпало. Так что начали работать достаточно быстро. Причем сразу.



Илл. 2. Программа на 10 объектов управления (старая версия)

Это – старая версия программы, которая у нас работает и жива до сих пор (илл. 2). Тут ещё нету модуля SMART и Стандарт. Была оценка руководителей, но не было самооценки, тем не менее, у нас это заработало, сразу вскрыло текущие проблемы. Так, волшебным образом, обозначились аутсайдеры, которые просто не смогли работать, и, действительно, мы с ними расстались, но зато, придя на их место, новые менеджеры стали работать лучше и эффективнее. Сразу обозначился рост.

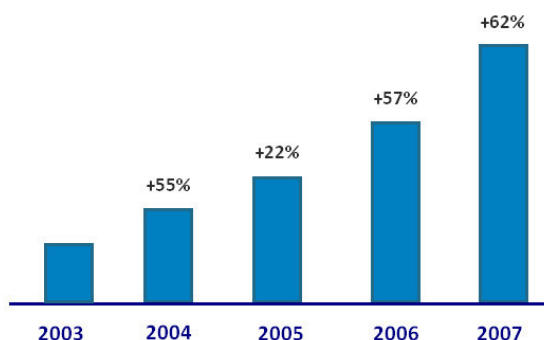
Ещё одно интересное наблюдение на том этапе – это командный дух. Отдел продаж сразу консолидировался, объединился, ещё в премиальную матрицу сотрудника мы ввели, что результативность на 80% зависит от его личного участия, личного вклада и на 20% от вклада отдела. В итоге, если кто-то тянул отдел назад и отнимал зарплату, премию коллег, ему либо начинали помогать подтягивать, либо воздействовали. Мне как руководителю было проще в этом плане работать с людьми.

Мы стали легко управлять изменяющимися целями. Например, в один месяц важно было отгружать товар, в другой месяц – собирать деньги, или, например, контролировать просроченную дебиторскую задолженность. Была у нас такая проблема, что просроченная задолженность превышала все мыслимые и немыслимые границы. Поставив со значительным весом этот показатель, волшебным образом менеджеры стали приносить больше денег, просроченная задолженность сократилась. Тоже положительный момент, который, собственно, позволил мне как руководителю оценить важность этого продукта.

Трудности внедрения
<ul style="list-style-type: none"> ● Занижение планов; ● формальное отношение к smart-задачам; ● формальное отношение к оценке руководителя.

Таб. 2. Трудности внедрения

С какими трудностями мы столкнулись при внедрении (таб. 2). Люди посмотрели, поработали, немного привыкли к программе и начали тоже как-то пытаться управлять. Мы применяли систему как планирование сверху вниз с корректировкой. Ну, и пытались по-разному. Также планирование снизу, ведь менеджеры хорошо знают потребности своих клиентов, их количество. Так, однажды наши менеджеры, чтобы легче и комфортнее выходить на свою результативность, стали занижать планы. Над этим мы тоже работали и, в общем-то, достигли некоторой золотой середины. Также был перекосяк в формальном отношении сотрудников к SMART-задачам. Например, если человек генерирует задачи сам, то уже начинает высасывать их из пальца. Иной раз, задачи там все сделаны, но сделаны не совсем важные. Но когда появились полноценные модули SMART, эти перекосяки были разрешены. Ну и, в оценке руководителя были такие негативные моменты, как завышенные оценки линейными руководителями. Но это, как бы, всё текущие проблемы.



Илл. 3. Рост выручки компании

В результате внедрения, у нас отмечился постоянный и устойчивый рост выручки компании (илл. 3). Прямо это или косвенно связано, но это факт. И я всё же думаю, что без данной технологии результаты были бы несколько другими.

Следующие шаги внедрения KPI-Drive
<ul style="list-style-type: none"> ● Внедрение KPI-Drive в других отделах; ● KPI-Drive на 57 объектов управления; ● поиск библиотек показателей.

Таб. 3. Следующие шаги внедрения

Так, в прошлом году я принял решение внедрять технологию в других отделах (таб. 3). Соответственно, мы подписали договор о работе в программе на 57 объектов управления, и я столкнулся со следующей проблемой. В основном, у нас фигурировали финансовые показатели, и для отдела продаж это было всё здорово и замечательно. Когда коснулись вопросов, как оцифровать сотрудников других отделов, тут возникли некоторые проблемы. Мне очень понравилось выступление Юрия Павловского (HR-директор ГК «Магнат») и то, что он сказал о бухгалтере, что ему более важны субъективные оценки, но я всё же хотел бы, чтобы субъективных оценок у нас было как можно меньше. Мы придаем им небольшое значение, но они у нас в весе составляют 5—10%. Остальное – это объективные показатели.

Вот у нас замечательно работает программа в отделе продаж, в отделе логистики, но пока ещё не решены вопросы с другими отделами. Надеюсь, в ближайшее время мы это решим. По поводу библиотек показателей. Я начал копать немножко глубже, читать литературу и по сбалансированной системе (BSC), искать, кто может предоставить практическую информацию, потому что многие бизнес-процессы и показатели стандартизированы и одинаковы для всех компаний независимо. Ну, например, для розничного ритейла берут такие KPI: это сумма розничного чека или та же самая выручка. Для производственных компаний – процент брака, может быть, ещё какие-то вещи.

тип	Показатель	Вес, %	Факт	План	% вып.	с уч. веса
▶	Чистая прибыль, руб.	40	Данные скрыты		110.0	44
▶	Приход денег, руб.	20			99.5	19.9
▶	Задолженность(конец месяца), руб.	15			100	15
▶	Бюджет, руб.	10			100	10
▶	Задолженность, руб.	10			100	10
▶	Задачи, %	5			0	0
▶	Соблюдение стандартов, %	0			0	0
▶	Оклад, руб.	0			0	0
R (коэффициент результативности)		100				98.9

* Примечание: данные скрыты по соображениям конфиденциальности.

Илл. 4. Матрица генерального директора компании

Вот, собственно, наша программа (илл. 4). Вы все эти матрицы видели. Докладчики об этом уже много говорили, поэтому я не буду здесь долго останавливаться.

Расскажу о планах на будущее. Что я бы хотел видеть в данной технологии в своей компании. Я, конечно, хочу избавиться от ручного ввода, чтобы у нас все показатели были измеримые и вносились автоматически. Если, например, в розничном магазине считается количество посетителей, то идет счет через счетчики посетителей, если это количество документов, соответственно, из бухгалтерских, учетных программ. Чтобы люди не отвлекались от своей текущей работы, но у них была четкая обратная связь – ага, отгрузили клиенту, или допустили какую-то ошибку, либо у них повышается, либо у них понижается личная результативность. И, в принципе, чтобы оцифрованы были все должности компании. Полагаю, уже можно себе это позволить, потому что стоимость владения программой достаточно невысокая.

Это всё, о чем я хотел сказать. Если есть какие-то вопросы, я готов ответить.

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.