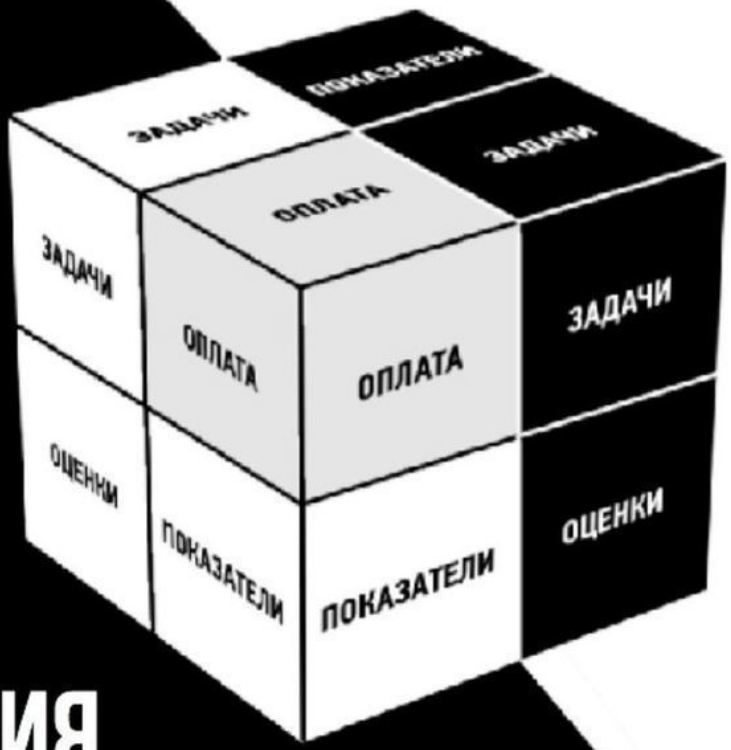
ПРАКТИКА РЕАЛЬНОГО ВНЕДРЕНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СИСТЕМЫ А.ЛИТЯГИНА

KPI И ПРОИЗВОДСТВО #1



СЕРИЯ KPI-DRIVE #5

LITYAGIN.RU УМ ИДЕАЛЬНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ И МОТИВАЦИИ АЛЕКСАНДРА ЛИТЯГИНА KPI DRIVE

СТЕНОГРАММЫ ВЫСТУПЛЕНИЙ ДИРЕКТОРОВ И ЛИДЕРОВ ПРОЕКТОВ ВНЕДРЕНИЙ

Александр Литягин

KPI И ПРОИЗВОДСТВО #1. СЕРИЯ KPI-DRIVE #5

«Издательские решения»

Литягин А.

KPI И ПРОИЗВОДСТВО #1. СЕРИЯ KPI-DRIVE #5 /
А. Литягин — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-506618-3

Мы решили издать несколько сборников KPI-DRIVE# по отраслям (дистрибьюция, производство, услуги, розница). 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.

ISBN 978-5-00-506618-3

© Литягин А.
© Издательские решения

Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ ОТ А. ЛИТЯГИНА 6
«ПОКРОФФ». ОТКРЫТИЕ ФИЛИАЛОВ ПРИ ПОМОЩИ KPI-УПРАВЛЕНИЯ А. ЛИТЯГИНА В AC GOAL 7
ВНЕДРЕНИЕ KPI-ТЕХНОЛОГИИ В КОМПАНИИ ПО ПРОИЗВОДСТВУ И РАСПРОСТРАНЕНИЮ БЕЗАЛКОГОЛЬНЫХ НАПИТКО 41
Конец ознакомительного фрагмента. 49

KPI И ПРОИЗВОДСТВО #1
СЕРИЯ KPI-DRIVE #5

Редактор Александр Литягин
Корректор Евгения Жирнякова

ISBN 978-5-0050-6618-3 (т. 5)
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 MBO. 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

«ПОКРОФФ». ОТКРЫТИЕ ФИЛИАЛОВ ПРИ ПОМОЩИ KPI-УПРАВЛЕНИЯ А. ЛИТЯГИНА В AC GOAL

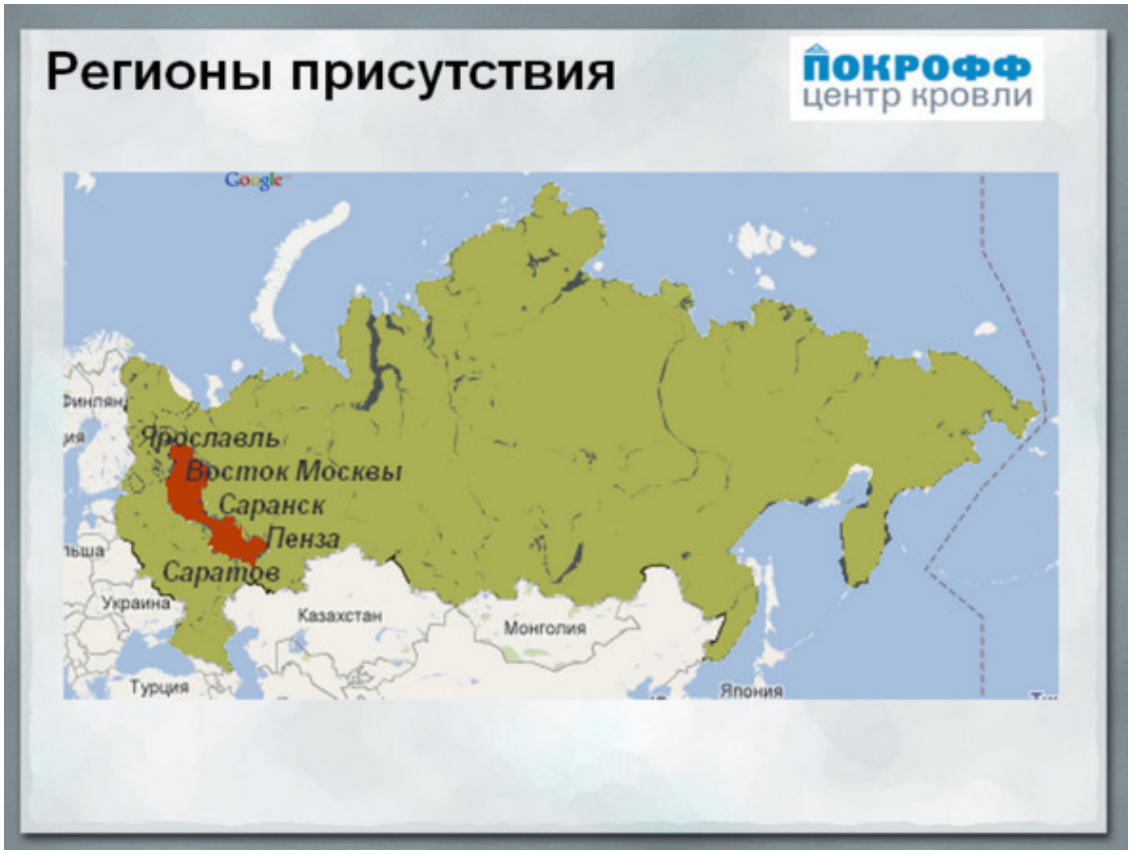
Евгений Ермаков – председатель правления компании «Покрофф», Москва, Россия

Сайт компании: www.pokroff.ru

Род деятельности: Кровельные работы. Продажа кровельных материалов

Уважаемые коллеги, меня зовут Евгений Ермаков, мне 36 лет. Эта фотография пятилетней давности, здесь мне 31. Родился и вырос я в г. Пенза.

В 15 лет у меня появился первый опыт управления. Точнее, первый опыт управления мы приобретаем, когда даже говорить не умеем – мы пытаемся управлять своими родителями. Но опыт управления сотрудниками у меня появился в 15 лет. В 14 лет я начал работать, у нас большая семья, а в 15 – взял подряд на покраску крыши школы из 5 человек и пытался как-то ими управлять. Это и был мой первый опыт. Затем, в 2001 году я окончил Пензенский строительный институт, получил специальность «Инженер промышленного гражданского строительства». В 2007 году я получил степень MBA в Высшей школе бизнеса в МГУ. В данный момент, я обучаюсь в Академии народного хозяйства и планирую через 2 года получить степень доктора делового администрирования. Моей дипломной работой будет «Построение системы управления на российских предприятиях». Вот вкратце о себе.



Илл. 1. Карта филиалов компании «Покрофф» в России

На сегодняшний момент, я являюсь председателем правления компании «Покрофф». Это предприятие с пятью производственными площадками по России (илл. 1). Годовой оборот у нас в прошлом году составил порядка 900 млн. рублей, сейчас численность насчитывает 230 человек. В таблице описана миссия нашей компании (таб. 1).

Миссия компании “Покрофф”
• Предоставлять нашим клиентам высочайший сервис и лучшие решения в отрасли; • Делать покупку кровли максимально простой и удобной; • Формировать рынок скатных кровель в честном партнерстве с профессионалами в области монтажа.

Таб. 1. Миссия компании «Покрофф»

О чем сегодня хотелось бы поговорить? Я начну с жизненных целей людей. Людей энергичных, целеустремленных, которые возглавляют компании и управляют ими. Это как раз наша аудитория, это мы с вами. Каждый из нас хочет иметь возможность проводить время со своей семьей.

Неплохо было бы иметь возможность приобретать дорогие вещи, например, яхты или ещё что-то. Также важно, чтоб было время на увлечение. Потому что человек должен ещё развиваться творчески и духовно. Ещё есть люди, которые хотят создать собственную империю, выстроить её своими руками.

У каждого есть цели и, безусловно, для достижения этих целей нам нужна путеводная звезда, которая нас ведет. Нам нужны помощники, нам нужны люди, которые нас приводят к этой цели. И к этой цели мы можем идти абсолютно разными путями. Вот так: усиленно, тяжело, не очень эффективно и не очень быстро (илл. 2).

Илл. 2. Картина «Бурлаки на Волге»

Или есть другие способы – например, так мы можем вести свой корабль к цели (илл. 3). Находясь наверху на рубке смотреть в даль, корректировать движение, показывать путь людям и вместе с ними двигаться вперед.

Илл. 3. «Ведем свой корабль к цели!»

Так что же нужно, чтобы наш «корабль», наша фирма двигалась вперед? Чтобы мы (руководители) и люди на борту (сотрудники) получали вот это удовольствие, не нарывались ни на какие рифы. В этом ключе возникает вопрос**:** как нам всё это дело организовать? Как сделать так, чтобы мы с меньшими усилиями, с меньшим количеством затрат времени и энергии двигались вперед и, при этом, получали удовольствие? И второй вопрос: а можно ли вообще сделать так, чтобы люди платили деньги за то, чтобы поработать?

Каждый из нас в своей жизни платил деньги для того, чтобы поработать. То есть мы приходили и платили свои кровно заработанные денежки для того, чтобы по-ра-бо-тать. Когда это происходило и где это происходило? – Небольшой примерчик. Мы приходим в боулинг, звоним, заказываем дорожку, приходим, оплачиваем денежку для того, чтобы покидать тяжелые шары и посбивать кегли. На самом деле, это физический труд, мы прикладываем кучу усилий для того, чтобы это сделать.

А теперь давайте представим ситуацию, что в боулинге выключили свет. И мы пришли в боулинг, а нам говорят: «Ребята, вы должны брать шары вот эти тяжелые, кидать их вон туда и ещё сбивать кегли». И всё это происходит в полной темноте. Ну, наверное, первые пару шаров мы бросим и нам это будет прикольно, потом мы задумаемся и скажем, что у нас там другие

дела, у нас есть вещи поинтересней. И потом вообще: нам пора начать платить. И платить надо много, потому что труд тяжелый и так далее… Да?

Как же все-таки сделать, чтобы люди делали свою работу с удовольствием и двигали наше предприятие вперед для достижения целей?

Первое – это мы сами должны четко видеть цели. Цели должны быть ясные, понятные и мы должны видеть результаты. После каждого броска мы должны видеть, насколько мы продвигаемся вперед. Насколько с каждым разом наши броски становятся лучше, что у нас получается, а что не получается. Поэтому ясные цели – это основа основ, если мы хотим, чтобы люди двигались сами, нам необходимо, чтобы у людей перед глазами были понятные цели.

Следующее – нам нужна технология, последовательность действий того, как нам этих целей достигнуть. Мы должны взять шар правильно, должны подойти, сделать несколько шагов, правильно замахнуться, выпрямить спину (о том, как сбить кегли в боулинге). То есть это план действий, который необходимо выполнять для того, чтобы получить хороший результат.

Но не всегда у нас есть профессионалы, поэтому есть новички, которые только начинают учиться. Для этого у нас есть в боулинге такие беговые дорожки. Вот когда мы учим своих детей играть в боулинг, то там открывают такие беговые дорожки для того, чтобы любой ребенок мог кинуть шарик… и вот он катится. Вероятность того, что он несколько раз шарик выронит, минимальная. Потому, что вот эти бортики (ограничения), так называемые стандарты, они позволяют гарантировано получать результат.

Это очень распространено, особенно за рубежом. Японцы вообще в этом преуспели – в Японии это называется «Пока-йока» (защита от ошибок). И для этого есть стандарты, в частности мы их в своей компании активно применяем. Есть стандарт матрицы, где описано, что можно, а что нельзя и что нужно делать обязательно для того, чтобы получать результат.

Двигаемся дальше, но понятно, что этого недостаточно: было бы неплохо, если бы при выбивании страйка нас целовала наша девушка или, может, было поощрение какое-то (вознаграждение за работу). Кроме того, было бы вообще замечательно, если бы к этому всему мы ещё добавили драйв! То есть, кидая шары мы разворачивались и видели поддержку наших друзей, у нас это вызывало бы чувство радости, гордости, мы бы получали удовольствие от всего этого. Тогда всё становится хорошо, мы движемся в нужном направлении, постоянно наращивая скорость, быстрее продвигаемся к своей цели. И при этом нам уже гораздо меньше надо прикладывать усилий, нежели ходить с кнутом и всех подгонять. Эффект получается совершенно другой.

Давайте посмотрим, как это происходит на предприятии. Вот здесь представлен пример матрицы генерального директора одной из площадок – это Кочеткова Мария, замечательный руководитель. Вот её ключевые показатели (илл. 4) – выручка, довольные клиенты, изменения СОК. Здесь четко видны цели, есть планы и значения, и человек, прикладывая усилия, может сравнивать, насколько он продвигается к достижению показателей – насколько они становятся лучше. Сотрудник ищет различные возможности обучения, остается после работы для того, чтобы получить новые навыки, знания. Очень хорошо на этой почве тренинги происходят. Потому что у человека есть огромное стремление достигнуть лучших результатов, чем были в предыдущие периоды.

Илл. 4. KPI-матрица генерального директора филиала в г. Пенза, Кочетковой Марии

Следующее – это шаги (матрица Smart-задач), это техника, то есть что нужно делать для того, чтобы эти результаты стали лучшими, последовательность действий (илл. 5).

Илл. 5. SMART-матрица генерального директора филиала в г. Пенза, Кочетковой Марии

Дальше идут стандарты – это «бортики» (илл. 6). Тут как раз представлен «бортик» о том, что необходимо делать для того, чтобы вести Standart-матрицу. Необходимо следить за наличием показателей у всех сотрудников. Мария, вероятнее всего, в какой-то момент что-то упустила, и вы видите, что оценка руководителя немножечко понизилась. Наличие стандар-

тов у сотрудников – еженедельная оценка обязательно, правильность и полнота оформления сотрудников, наличие плана работ и еженедельный контроль.

Илл. 6. STANDART-матрица генерального директора филиала в г. Пенза, Кочетковой Марии

На самом деле, существует правило, что зарплата выплачивается после того, как составлен план работ на следующий месяц и план работ должен заполнен не менее, чем на 60%. Это обязательное условие. Ребята уже к этому привыкли и все научились очень хорошо планировать, действовать по плану, и это повышает их результаты. А когда результаты у человека растут, то он испытывает чувство драйва, чувство азарта, энтузиазма – это очень помогает ему самому двигаться к целям и получать удовольствие от своей работы. Это как раз система вознаграждения. И если посмотреть на Bonus-матрицу генерального директора, можно увидеть, что премиальная составляющая превышает окладную часть: если оклад 40 тыс. рублей, то премиальная часть составляет – 88,8 тыс. рублей. Большая разница между окладом (фиксом) и премиальной частью (илл. 7).

Илл. 7. BONUS-матрица генерального директора филиала в г. Пенза, Кочетковой Марии

Генеральный директор – это человек, который сильно влияет на результат, именно поэтому премиальная часть очень здорово разнится и составляет большую часть в общей сумме вознаграждения. Вот, скажем, у кассира работа стандартизированная и, в первую очередь, важно четко выполнять стандарты. Вот в таком случае, большую часть составляет оклад фиксированный и премиальная часть совсем небольшая. Она выплачивается тогда, уж если человек

очень-очень всё хорошо выполняет, площадка развивается, двигается вперед, то тогда, соответственно, и премия. Чем выше должность, тем большую долю занимает премиальная часть.

Это матрица помощника Марии. Ишпанова Елена – замечательный, великолепный человек, очень талантливый коммерческий директор. Она достаточно молодая девушка, но у неё очень хорошие успехи, холдинг строит на неё большие планы (илл. 8—11).

Илл. 8. KPI-матрица коммерческого директора филиала в г. Пенза, Ишпановой Елены

Илл. 9. SMART-матрица коммерческого директора филиала в г. Пенза, Ишпановой Елены

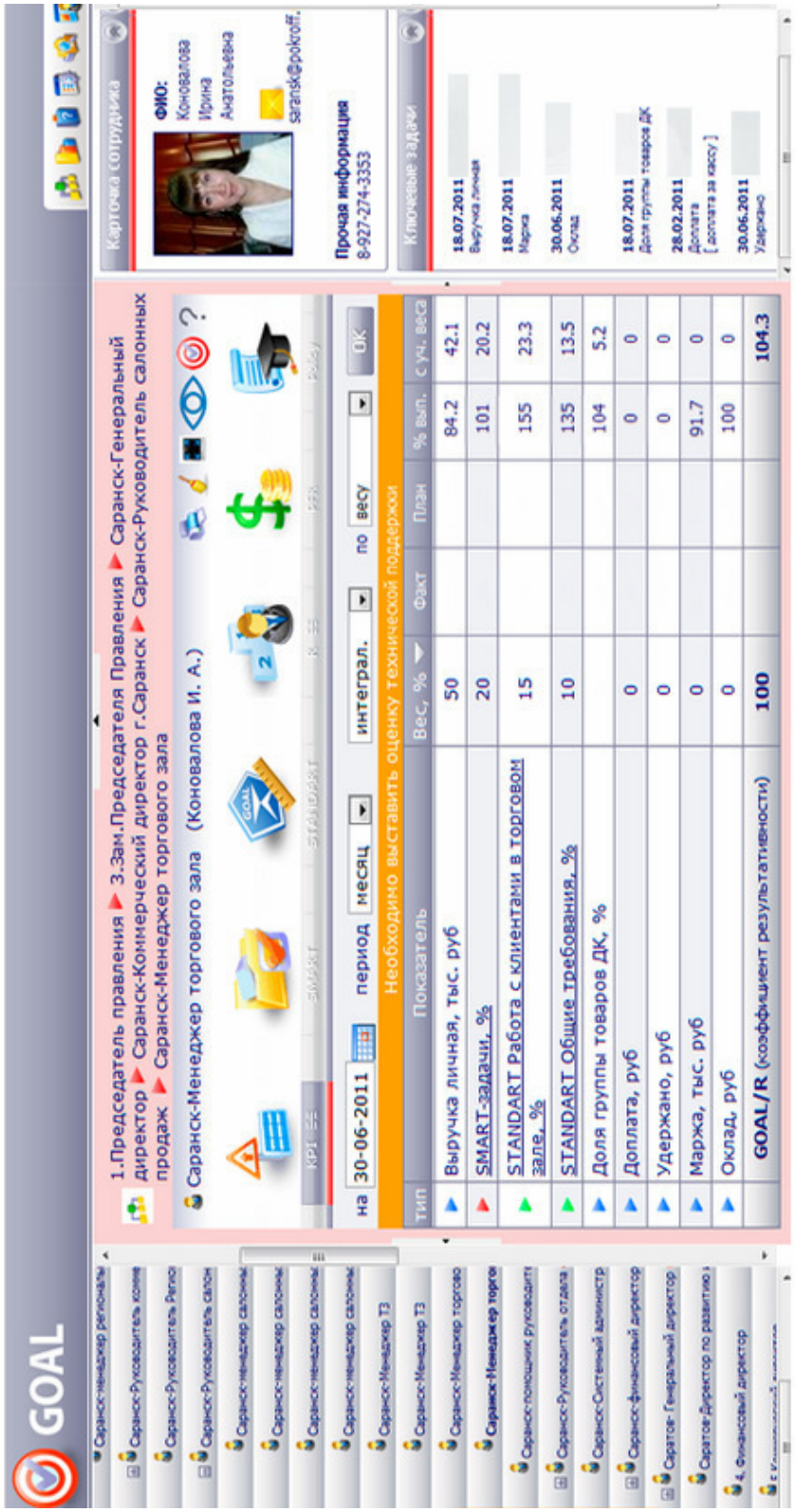
Илл. 10. STANDART-матрица коммерческого директора филиала в г. Пенза, Ишпановой Елены

И вот, что представлено в её матрице: это выручка по площадке, это маржа, выполнение плана работ (планирование и выполнение этого плана), доля высокомаржинальных продуктов, стандарты с весом 10% и вознаграждение. Премиальная часть также составляет гораздо больше – 242% к окладу (илл. 11).

Илл. 11. BONUS-матрица коммерческого директора филиала в г. Пенза, Ишпановой Елены

Это менеджер салонных продаж уже другой площадки. Тоже самое – показатели, план работ, стандарты и мотивация. Комплектуют заказы на складе, грузят их, и у них, безусловно,

вознаграждение строится от объема погруженной продукции и от того, насколько качественно они выполняют задачу. Руководитель оценивает их (илл. 12—15).



Илл. 12. KPI-матрица менеджера салонных продаж в г. Саранске, Коноваловой Ирины

Илл. 13. SMART-матрица менеджера салонных продаж в г. Саранске, Коноваловой Ирины

Илл. 14. STANDART-матрица менеджера салонных продаж в г. Саранске, Коноваловой Ирины

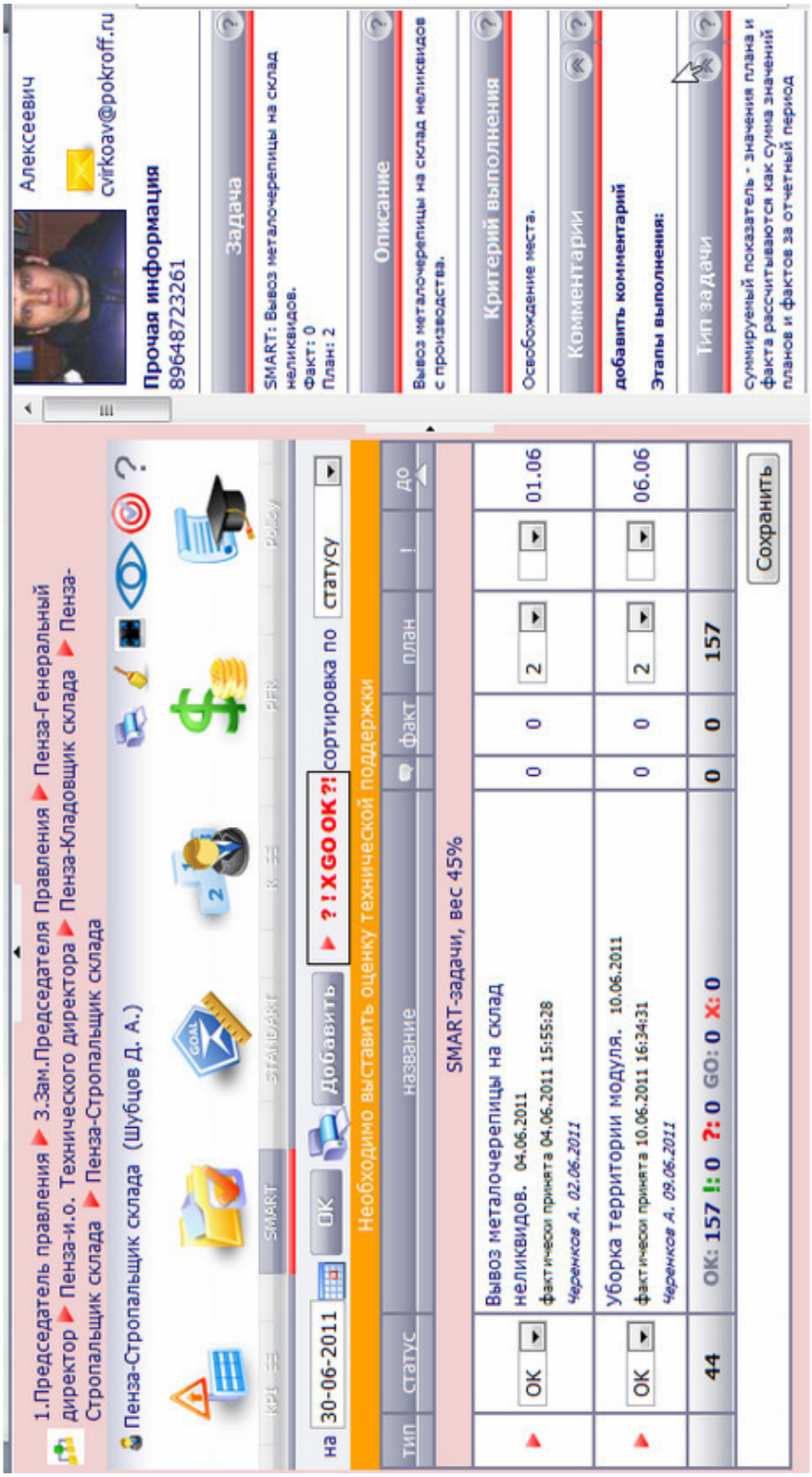
Илл. 15. BONUS-матрица менеджера салонных продаж в г. Саранске, Коноваловой Ирины

Стандарты стропальщика (илл. 16). Каждый соблюдает внутренний распорядок: насколько дресс-код соблюдается, насколько чистая одежда, насколько подготовлено рабочее место – чистота и порядок, насколько доброжелательное отношение к сотрудникам компании, а также соблюдение субординации. При встрече у нас есть правило – улыбаться друг другу,

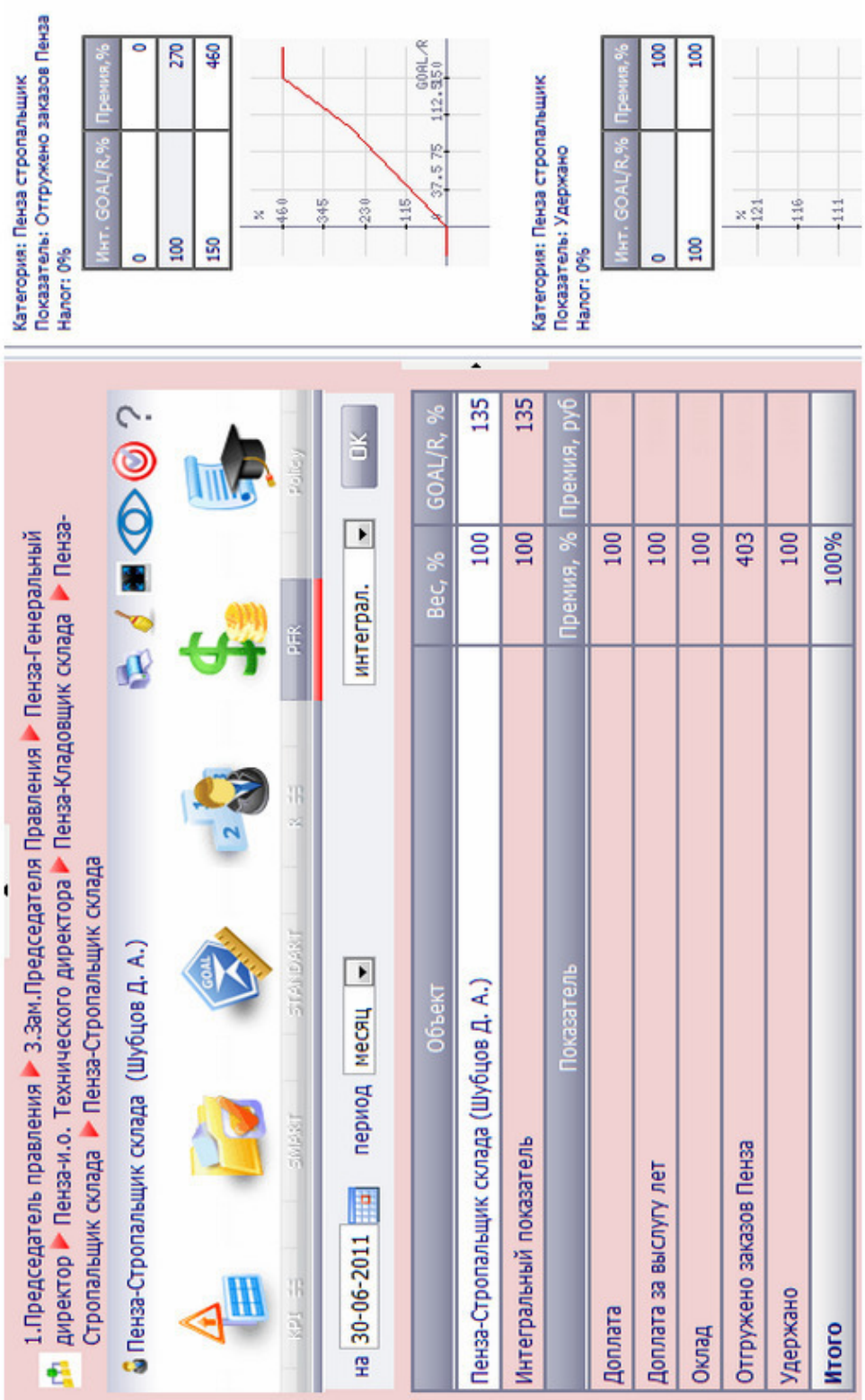
при встрече улыбаться нашим клиентам, и если это соблюдается – хорошо, ставится «+1» или, может быть, даже «+2». Если нет, то ставится «0». Это задает общий хороший тон и, кроме того, дает возможность руководителю увидеть, если у кого-то какие-то неприятности. Бывают случаи, иногда людей лучше отпустить с работы для того, чтобы человек мог решить свои проблемы и не оказывать негативного воздействия. Ну, явно ему в этот день не до работы и лучше его оставить в покое, не беспокоить. И тогда по возвращению он приходит веселый и начинает работать.

Илл. 16. STANDART-матрица стропальщика склада в г. Пенза, Шубцова Дмитрия

Илл. 17. KPI-матрица стропальщика склада в г. Пенза, Шубцова Дмитрия



Илл. 18. SMART-матрица стропальщика склада в г. Пенза, Шубцова Дмитрия



Илл. 19. BONUS-матрица стропальщика склада в г. Пенза, Шубцова Дмитрия

Хочу обратить ваше внимание, может быть, кому-то будет интересно. У нас есть графа «доплата за выслугу лет». У нас был период, когда ребята-стропальщики уходили, это было пару лет назад. Сейчас у нас действует система доплаты для тех ребят, которые проработали у нас определенный период. Они за это время наработали хороший опыт и могут обучить других сотрудников. Я считаю, это правильно.

Благодарю за внимание!

Это вот одно из важнейших моих достижений (показывает на своё фото с сыном), что позволило сделать MBO (GOAL-технология). Во-первых, она (технология) позволила расти по всей стране, а самое главное – позволила мне проводить время со своей семьей. Сейчас я много путешествую, это мы в этом году ездили с сыном и супругой отдыхать.

И анекдот! Как говорил один мой очень известный учитель, Виханский Олег Самуилович, ректор Высшей школы бизнеса МГУ, любая дискуссия, любой рассказал должен закончиться хорошим анекдотом. Тогда это чего-то стоит. Так вот анекдот!

Германия. Собираются фермеры, смотрят у кого какие удои. У одного 25 литров – отлично, хорошо. У другого – 26, у третьего – 27, четвертого – 27,2 литра с коровы. У пятого показатели смотрят – 32! Все говорят:

– Ничего себе!

Слет закончился, призы вручили, подарки вручили, все разъехались. Год проходит, опять собираются – у одного 27, у другого – 27,2, третий – 27,8, четвертый – 28, пятый – 32! Опять, значит, подарки вручили, все спрашивают:

– Ну, как ты так? Че там делаешь секретного? – Да, ребят, ничего особенного… всё, как и вы.

Разъехались. Третий год собираются, опять смотрят показатели. У одного 27,5, у другого – 27,8, третий – 28, четвертый 28,5. У пятого – 32 литра! Ну, всё тут, конечно, начали его пытать и говорят:

– Слушай, мы теперь тебя однозначно не отпустим. Расскажи! Как? Что? Мы-то своим коровам травку зелененькую, свежую, каждое утро массаж, симфонию включаем, всё чистим… ну, всё вообще блестит! Всё за ними ухаживаем, следим за здоровьем, и прогулки на свежем воздухе – всё! Но вот максимально, чего добились – это 28,5 л. Ты как?

А он им и отвечает:

– Ребят, вы знаете, тут самое главное – это мотивация. Мотивация очень важна.

– Но какая ещё мотивация? Че ещё мотивировать? Уже всё сделали, как ещё можно?

– Я тоже хорошо их кормлю, тоже слежу за ними, стараюсь, чтобы порядок был, чистота. Но самое главное… у меня утро начинается с чего? Захожу я в коровник и говорю: «Буренушки, миленькие мои, ну, что сегодня, молочка или говядинки?».

Вот так строится мотивация. Хорошо показывать цели, хорошо людей поощрять, двигать, но нужно не забывать, что если человек чего-то не хочет, то нужно, конечно, его подталкивать, немножко вперед его двигать. Вот, пожалуй, всё, что я хотел рассказать о своем опыте и с удовольствием отвечу на те вопросы, которые вас интересуют.

Наталия Литягина: Спасибо большое за презентацию! Довольно-таки философское выступление по поводу постановки целей, их достижения и чего человек ожидает от жизни. Хотела уточнить, в личной жизни используете эти цели? Какая-то личная матрица целей есть у вас?

Евгений Ермаков: Да, есть. У меня есть матрица, которая связана с четырьмя направлениями: это бизнес, это семья, это общество и это личное развитие (духовное и физическое).

НЛ: План-факт я уже не буду спрашивать! (улыбается)

ЕЕ: Очень много времени в своей жизни я посвятил работе. С 14 лет начал работать, но если посмотреть фотографию 6-летней давности, я работал по 12 часов 6 дней в неделю, а в воскресенье где-то 2 часа в среднем. Сейчас немножко ситуация изменилась – я работаю 150 дней в году, рабочий день у меня длится порядка 6 часов. А остальное время я трачу на достижение целей, показателей в других зонах. Эта система позволила мне высвободить время, не снижая темпа развития организации. У меня появилась возможность заниматься достижением других целей, о которых я уже сказал.

НЛ: Спасибо большое. Александр Литягин тоже ведет матрицу и говорит, с премированием тяжело (улыбается). Вы для себя какое премирование выбираете?

ЕЕ: Премирование есть тоже определенное, на самом деле. Я выполняю функцию акционера и председателя правления, поэтому премирование со мной напрямую связано, с финансовыми результатами холдинга. С этой точки зрения, когда возвращаясь домой с работы видишь сына, супругу, с родителями встречаешься, очень радуешься, с друзьями встречаешься… когда у тебя есть успехи и достижения в увлечениях, например, ты результатов достигаешь определенных, это тоже очень приятно. Это внутренний духовный мир развивает.

Это разработана программа в компании или какой-то стандартный программный продукт?

Это стандартный продукт, который мы покупали в компании «Целевое Управление», причем первый раз приобретали в 2005 году. Мы делали это на одной площадке, это позволило высвободить своё время, заняться более глобальными вещами, после чего компания начала динамично расти. Позже – мы посмотрим динамику. Потом мы приобрели следующий блок уже на 250 сотрудников, сейчас он тоже у нас подходит к завершению – сейчас 5 площадок. Это стандартный продукт, но наполнение мы делали индивидуальное. Показатели каждая компания разрабатывает свои. Насколько я знаю, у компании «Целевое Управление» есть предложение и готовая библиотека показателей, которые можно брать и использовать.

Кто оценивает соблюдение стандартов у стропальщика?

Кладовщик, его непосредственный руководитель.

Как оценить доброжелательность сотрудника и зафиксировать это? Какая у вас шкала доброжелательности?

На самом деле, как таковой шкалы вообще нет, это на усмотрение руководителя. Понимаете, должна царить общая атмосфера. Если руководитель видит, что хорошие доброжелательные отношения… Бывают люди, знаете, с которыми неприятно общаться, а бывают такие, с которыми приятно общаться. Вот на уровне интуиции… Эта оценка, конечно, субъективная в какой-то мере. Безусловно, было бы неплохо её расписать более подробно, особенно когда это на большое количество сотрудников распространяется, то есть масштабно. Тогда лучше, конечно, расписывать с более четкими критериями. Но, в данном случае, нет.

У кладовщика есть пятеро ребят, которых он хорошо знает, с которыми он каждый день общается по восемь часов в день, он их хорошо видит, поэтому для него сложности не составляет. Как правило, это недопущение каких-то грубостей. Если происходят такие моменты, то, безусловно, это отражается в оценке. В остальных случаях человеку ставят 100%. Если человек доброжелательный и помогал, разряжал как-то обстановку, особенно когда бывают критические нагрузки (бывают у нас большие колебания сезонности в сентябре месяце). В компании, в группе всегда есть такие люди, которые являются очень позитивными – вот таким людям ставится «+2».

А как улыбчивость, не смотрится как искусственное наигрывание? Как американцы спрашивают «как дела?», но их абсолютно не интересуют ваши дела.

Вот хотел рассказать очень интересный случай из жизни. На примере, наверное, будет показательно. Мы с семьей ездили на Кипр и там такая парадоксальная штука была – в гостинице все улыбались. Вот все! Мы с номера уходим – все улыбаются, приходим откуда-то – тоже самое. В номере убирали два раза в день, и мы приходим – там убирается женщина. Заходим – а она с такой радостью, как будто, ну, я не знаю… не виделись сто лет, близкие родственники. Мы перекинулись словами и выяснилось, что она говорит по-русски, то есть она жила раньше в Грузии, знает русский язык. И я с ней начал общаться о том, почему так происходит, что все улыбаются и в целом очень дружелюбная обстановка. Мы это очень долго обсуждали с супругой моей. Лена (супруга) говорит, смотри, какая дружелюбная гостиница, какие люди здесь хорошие. А мне почему-то показалось, что эта дружелюбность была организована менеджментом гостиницы. Ведь гостиница была пятизвездочная. И я решил уточнить у этой горничной, которая убиралась. Я задал вопрос ей, а она: «Ну, да… Сначала, когда я приехала сюда работать, с нас требовали. И если мы не улыбаемся, то нас, соответственно, вызывает руководитель на ковер, задает несколько вопросов, после чего мы начинаем улыбаться».

Лену это, конечно, немножко шокировало, а у меня это вызвало ещё больший интерес, я начал расспрашивать дальше – как это вообще всё происходит. А дальше происходит так: спустя какое-то время человек начинает улыбаться автоматически, поднимает положительную ауру. И дело в том, что вот эта улыбка… она становится частью хорошего настроения. Если мы делаем какой-то поступок, если у нас плохое настроение – его можно поднять достаточно просто. Подойти к зеркалу, две минуты поулыбаться самому себе и настроение поднимается. Вот я пробовал это делать и, на самом деле, работает, как ни парадоксально. Тоже самое происходит и там. Просто какое-то время человека приучают к тому, чтобы улыбаться. Со временем он начинает это делать самостоятельно. И самое главное – это действительно поднимает ему самому настроение. Женщина рассказала, что со временем вот эта улыбка ей стала нравиться, потом она начала это делать уже непроизвольно. Таким образом, была создана дружелюбная атмосфера в этой гостинице.

Получается, у вас в компании все 250 человек – довольные жизнью, улыбчивые люди?

Когда выполняют план, то да! (улыбается)

Как всё-таки сделать субъективную оценку более объективной? Можно не по доброжелательности оценить компетенции, а по подготовке рабочего места, например?

На самом деле, можно и по доброжелательности. Это критерии оценки, очень важно, чтобы они были простые и понятные. И самое главное здесь – создать механизм, удобный для контроля.

Правильно ли я вас понимаю, что подготовка рабочего места на «+1» – это когда всё прибрано, всё лежит на своих местах?

Да-да, там описано, что необходимо сделать для того, чтобы получать «+1» и ряд действий, чтобы получать «+2». Также действия, приводящие к оценкам «0», «-1» и «-2».

Почему самооценка у вас с весом «0»?

Не знаю. А с каким весом она должна быть?

НЛ: Подскажу из теории – самооценка всегда с весом «0». Она является информационным показателем и не влияет на результативность (и на оплату труда). Эта оценка должна быть с весом «0». Иначе сотрудники начинают захваливать себя, потому что им не выгодно себя ругать. Через самооценку они могут дать обратную связь руководителю о том, как они считают, как они работают. И основная задача самооценки и оценки руководителя, чтобы через какое-то время мировоззрение руководителя сотрудник воспринимал. То есть когда руководитель ставит оценку, пишет комментарий, то он не только оценивает работу за какой-то период, но и дает обратную связь, что часто в компаниях не хватает. И сотрудник понимает и принимает эту точку зрения.

Приведите, пожалуйста, примеры на «+2» и на «-2» – какой комментарий вы пишите? Вот, например, стропальщик склада – что ему нужно сделать, чтобы получить «+2»?

По поводу стропальщика не знаю, я комментарии стропальщику не писал уже давно в своей жизни. Но я писал комментарии, скажем, вчера заместителю председателя правления. Это тот человек, которому была поставлена оценка «0» и вызвана она была тем, что существуют определенные правила и они были нарушены. Мы разрабатывали новую систему мотивации и она была внедрена. Было 25-е июля и была внедрена эта ситуация на июль, изменена мотивация. Вот у нас есть правило, что мы не меняем договоренностей задним числом, особенно мотивацию. И это изменение произошло – за это человек, имеющий высокий статус и должность получил «0».

За что он получил «+2». Была такая ситуация тоже: на одной из площадок у нас было снижение показателей. Он собрался, сел в самолет, прилетел в Саранск, разобрался в ситуации, помог генеральному директору ситуацию исправить и ситуация начала исправляться. Он нашел точки роста, выявил их, подсказал, как их исправить, чем-то помог, направил, порекомендовал дополнительное обучение и ситуация начала исправляться. Я считаю, что это подвиг, это, безусловно «+2». Однозначно. И в комментариях к этой оценке я, конечно же, написал о том, что вот такая помощь директору площадки в нужный момент – экстренно, очень быстро, оперативно, очень четко – было оказано правильное управленческое воздействие, которое привело к замечательным результатам.

У вас достаточно много компетенций, по которым вы оцениваете сотрудников. Когда вы внедряли у вас эти стандарты были разработаны?

Они не сразу были, здесь важный момент. Есть определенные процедуры, которые необходимо выполнять. Скажем, каждый руководитель должен проводить планерки. Каждый руководитель должен ставить задачи и контролировать их выполнение. Это общепринятый стандарт во всём мире. Если мы хотим получать хорошие результаты, мы должны сотруднику ставить задачи и контролировать их выполнение. Это на всех уровнях – начиная от председателя правления и заканчивая парнем, который со стропальщиками вместе выполняет важную задачу погрузки готовых заказов в автомобили. На всех уровнях должны проводиться планерки. Если человек является руководителем, он обязан проводить планерки. Раз. Второе – руководитель должен проводить совещания, то есть это решение каких-то проблем насущных, которые возникли в подразделении, или в отделе, или на площадке, или в холдинге (это уже зависит от уровня). Для того, чтобы обсуждать проблемы, находить пути решения, вместе согласовывать и координировать действия – это тоже является стандартом управления.

Кроме того, каждый руководитель обязан с определенной периодичностью высказывать своему сотруднику, как он оценивает его работу, особенно если работа выполняется хорошо. Это нужно делать в обязательном порядке. Обязательно нужно высказывать поощрения. Это нужно делать не реже, чем раз в неделю, потому что потом это всё забывается. А лучше сразу по факту возникновения. Но в стандартах зашито, что это делается раз в неделю для того, чтобы высказать ему либо какие-то пожелания, либо, возможно, высказать нарекания, либо поощрения, либо слова благодарности. Это очень важно, чтобы человек мог корректировать свое поведение и знал оценку своего руководителя – то он делает или не то делает. Это в целом улучшает атмосферу и, самое главное – задает верный курс. Это управленческий стандарт.

Также существует стандарт профессиональный. Ну, например, анализ конкурентов. Коммерческий директор обязан раз в неделю проводить анализ конкурентной среды в своем регионе, ежедневно анализировать маржинальность по основным линиям продуктов. Или, например, финансовый директор обязан еженедельно анализировать бюджет доходов и расходов и т. д. Или текущий секретарь обязан ежедневно до 10 часов оформлять все приказы, всю почту, входящую и исходящую документацию и т. д. То есть это профессиональные стандарты, которые необходимо соблюдать для поддержания определенного уровня качества выполнения работ.

Ну, как с бортиками в боулинге – попадание в кегли всё равно будет, оно будет 100%. Не факт, что страйки, но попадание будет обязательно, то есть гарантировано! Так что существуют стандарты. Они меняются со временем. Сначала человек подключается к одному, потом включился – делает на автомате, возникает потребность в другом чем-то, что-то делается… Но вообще стандарты делаются по должностям: если человек находится на должности, у него есть определенные зоны ответственности, то именно под эту должность, под этот процесс делаются стандарты. И уже после этого они контролируются и оцениваются вышестоящими руководителями.

Было ли сопротивление при внедрении стандартов у сотрудников? Как преодолевали? В чем выражались?

Сопротивления были, конечно. Однозначно. Помните мультфильм, где «он нас посчитал», когда козленок посчитал лошадь, быка и других животных? То есть никто не любит, чтобы его считали. А это в какой-то степени счет. И здесь важно оценивать не человека, а его поведение. Если оно правильное, то мы говорим, что вот правильное поведение, вот тебе «+2», умница! Если оно неправильное – мы говорим, вот тебе «0» – это неправильно, нужно вести себя вот так. Мы не говорим «ты плохой» или «ты хороший». Мы оцениваем поведение. Это очень важно. Если эта грань соблюдается, то стандарты приживаются гораздо лучше. Кроме того, важным моментом является то, что оценку лучше ставить положительную. Тогда она приживается. У человека не возникает сопротивления никакого, то есть это объективно и очень

часто бывает, что человек сам себя оценивает в соответствии. Нет необходимости что-то предпринимать.

У каждой должности своя матрица или матрица приходится на конкретного сотрудника?

Есть общепринятые вещи в управлении – это стандарты любого руководителя. Они, как правило, очень похожи, там немножко уровни разные. Если, скажем, я собираю экспертов и своих заместителей, то коллега собирает генеральных директоров. Генеральный директор собирает коммерческого, финансового и технического директоров, руководителя снабжения. Уровни разные, а суть одна. Это общий стандарт с небольшими корректировочками.

Можно ли где-то получить эти стандарты? Вы когда разрабатывали для своей компании, чем вы руководствовались, какие методы использовали?

На самом деле, мы посмотрели тот опыт, варианты, которые мы брали у консультантов компании «Целевое Управление», а в остальном логикой. Это логика и опыт тех ребят, опыт тех управленцев, которые у нас работают, их знания. И, безусловно, это практика – обкатка этих стандартов, анализ, насколько они хороши, насколько они имеют результаты, дальнейшая обработка, изменение и так далее.

А вот если такой случай, когда сотрудник не согласен с оценкой? Как вы решаете ситуацию? Может ли он её как-то обжаловать, подать на апелляцию?

Может обжаловать. В этом случае есть два способа. Знаете, бывают такие моменты когда говорят так: «А у нас это нигде не написано!». У меня был случай по поводу дресс-кода. Парень пришел, рубашка выправленная, я сделал замечание, а он говорит, что у нас это нигде не написано. Я говорю: «Ну, ладно, нигде не написано… я не буду писать это, у нас тут пять человек и все одеты нормально. Сейчас вам нужно съездить домой, переодеться и вернуться на работу». И всё…

А бывают моменты, когда, на самом деле, стандарт настолько размыт, что сложно себе представить даже, что там под ним подразумевается. Человек делает нарушение непроизвольно – это недоработка руководителя. Одно дело, когда мы обговорили то, что мы на работу ходим «темный низ, светлый верх» (мы ходим в рубашках), а другое дело – когда мы не говорили об этом, а человек пришел и… Тогда да, это уже будет некорректно, несправедливо, мы не поставили человека в известность, а от него требуем. Потом и ещё, упаси Бог, поставим плохую оценку, которая повлияет на его вознаграждение. То есть отразится не только на нем, а ещё и на семье. Это, конечно, плохо. По-хорошему, её надо описать и, как правило, сразу это делается. Лучше не откладывать, а сразу и описать, можно даже с человеком это сразу сделать. И тогда человеку становится ясно его поведение. А в конкретной ситуации, конечно, оценку надо ставить положительную. Если мы не предупредили, не поставили в известность, то это наша вина и тут не уместно…

Почему выбрали именно GOAL-технологию? Почему вы выбрали именно Александра Литягина и именно компанию «Целевое Управление»?

В далеком 2004 году было такое тяжелое время, когда я очень много работал и сильно выбивался из сил. И один замечательный парень (Денис, он у нас работает в компании, очень интересный человек, это человек-аналитик, у него очень хороший аналитический склад ума) проработал этот вопрос и подкинул эту идею. Сначала он попытался всё это сделать в Excel, и взглянув на его наработки я понял, что ключ к успеху лежит здесь и сказал, что давай-ка посмотрим. И мы вместе с ним нашли семинар, сели в поезд и поехали. И на самом деле, это

произвело большой фурор. Мы увидели в этом зерно истины и начали вплотную этот вопрос прорабатывать и запускать.

Применимы ли данные матрицы для рабочих-станочников, если у вас есть такие или если бы были?

Думаю, да. Они применимы, на самом деле, для любой должности абсолютно, особенно полезно начинать с тех специалистов, которых много, идентичных много. Можно сделать одну матрицу, и уже ребят подстраивать на должность. Это в любом случае, индивидуально, это навсегда остается. Эти матрицы не разрушают индивидуальность в том отношении, что человек в своих планах делает какие-то вещи, планирует произвольно, согласовывает с руководителем план действий и план действий может быть различным. Тоже важный момент. Для станочника матрицы однозначно применимы, потому что наоборот, если работа стандартизирована, то вообще это легче делать. Мне так кажется.

Скажите, пожалуйста, сколько времени заняло внедрение системы? Когда, вы считаете, был такой момент, когда вы внедрили? И как вы его определили?

Я думаю, что это процесс.

То есть ещё не закончили?

Да, есть контрольные точки и контрольной точкой было то, что зарплата выплачивается по ведомости, которая распечатывается из AC GOAL. И что там есть, так она и выплачивается – это было контрольной точкой. А совершенствовать её, безусловно, можно и, я думаю, нужно. И подстраивать под непосредственную организацию, под конкретных людей, под принципы компании, чтобы она идеально подходила. Это, знаете, как с автомобилями: есть стандартные автомобили, а, скажем, в гонках – там делают автомобили специально под гонщика. Всё зависит от того, что мы хотим получить на выходе. То есть если мы хотим получить гоночный болид, то понятно, там совершенству нет предела… тут подточить, тут подшлифовать, тут подделать и так далее. До бесконечности можно, и это становится увлечением. Если просто создать рабочий эффективный механизм, то тут достаточно, наверное, каких-то стандартных решений.

Какие финансовые показатели стоят у первого лица, то есть у Вас? Показатели ROI, например?

У меня стоят основные показатели: это выручка, это показатель довольных клиентов (центр делает обзвон клиентов, которые делали у нас покупки), это показатель маржинальности (доходности), это показатель расходов и это показатель увеличения собственного оборота капиталов, собственных активов ликвидных. Ну, по сути это отражают годовые бонусы. Это основные показатели, которые я отслеживаю. И они оказывают влияние на мое вознаграждение.

Ещё много разных, которые я смотрю в определенные моменты времени, когда какие-то изменения идут в стратегии. Тогда разрабатываются специальные показатели, которые отражают, насколько мы продвигаемся именно в этой стратегии или в этом проекте. Например, время выполнения заказа или количество готовых заказов на складе.

Какими могут быть KPI-показатели для рядового бухгалтера?

У нас буквально в этом месяце были пересмотрены показатели финансового директора. По финансовому директору могу сказать, утвердили. Самый большой вес – это расходы, затем идет выручка по площадке (если мы говорим о финансовом директоре по площадке). Если мы рассматриваем главного бухгалтера именно в роли бухгалтера (не финансиста – есть у нас

отдельный финансист), то в этом отношении я могу высказать своё мнение. Не знаю, насколько оно правильное или неправильно, оно просто мое мнение и не более того. В первую очередь, это соблюдение стандартов (своевременность разнесения всех платежей, разнесения информации, приготовления отчетности, контроля авансовых отчетов). Кроме того, бонусы и премии выплачиваются раз в квартал по результатам аудиторской проверки. И, я думаю, что должна быть оценка внутреннего клиента, то есть все подразделения, с которыми бухгалтерия взаимодействует, например, при оказании помощи в продажах. Вот основные моменты, которые должны учитываться в работе. Но это моё мнение.

Скажите, пожалуйста, три минуса внедрения с вашей точки зрения?

Первый минус внедрения – большая вероятность потери хороших людей, но ленивых сотрудников в организации, то есть люди хорошие, интересные и веселые, но они либо не хотят, либо тяжело просто не могут работать. Потому что MBO, вот эта система Целевого Управления – она всё-таки требует, безусловно, полной отдачи человека. Хорошо тому, кто готов работать, кто готов идти к своим целям – тем комфортно, хорошо и люди достойно за это получают. Тем, кто не хочет это делать она гораздо сложнее и не все готовы перебороть себя в этом отношении. Это первое.

Второе, что хочу сказать. Дело в том, что это довольно-таки сложный инструмент, который нужно настраивать. То есть взять, поставить готовый и чтобы сразу заработало – такого не получится. На сегодняшний момент, у нас ни один руководитель в компании не представляет себе жизни без Целевого Управления. Это очень мощное оружие помогает двигаться вперед. Чтобы от бурлаков перейти на капитанский мостик на яхте… это другими способами, без Целевого Управления, без сбалансированных показателей (BSC) – я не вижу пути, как это делать, если честно.

Какие плюсы внедрения?

Важнейшим плюсом является то, что движущей силой становятся все люди, понимаете? И тогда скорость многократно увеличивается. Кроме того, люди начинают получать удовольствие от работы. То есть работа становится не каторгой, а увлечением. Это надо учесть.

И на самом деле, я считаю, что на сегодняшний день, у нас не так много ресурсов, с помощью которых мы достигаем цели. Это, безусловно, деньги, но они сейчас гораздо меньшую роль имеют, нежели раньше, потому что сейчас банки с удовольствием кредитуют. Это время – время нам всем отведено 24 часа в сутки, 365 дней в году и не больше – оно одинаково, в этом плане мы все равны. И это люди. Есть у нас люди, как на этой картинке, двигают нашу яхту вперед, к цели. Потом мы гораздо быстрей к ней продвигаемся. Поэтому создать систему, которая помогает вкладывать свою энергию, получать от этого удовольствие, двигать нашу организацию вперед – это очень важно. На мой взгляд.

Три совета нашим участникам, которые планируют внедрить Целевое Управление в своей компании?

Коллеги, я, к сожалению, не буду давать советов в этом отношении. Я могу рассказать про свои ошибки, а уж выводы лучше пускай каждый сделает сам. Я могу сказать, чтобы я для себя взял и чтобы я сделал, если бы мне пришлось пройти этот путь заново.

Первая ошибка, которую я совершил – при внедрении системы я начал внедрять её кусочками, частями, что не есть хорошо. Мы начали со smart-задач. И, безусловно, мы повысили отдачу – люди начали планировать своё время, стали успевать больше, но не было вектора движения. Движение было хаотичным и это вызвало ряд затруднений. Отдача была гораздо меньше, чем могла быть, а при внедрении всего нового очень важно получить отдачу и как можно раньше. Внедрять нужно комплексно: должны появиться цели, планы и стандарты. Лучше потратить время на то, чтобы всё это проработать более детально (все три составляю-

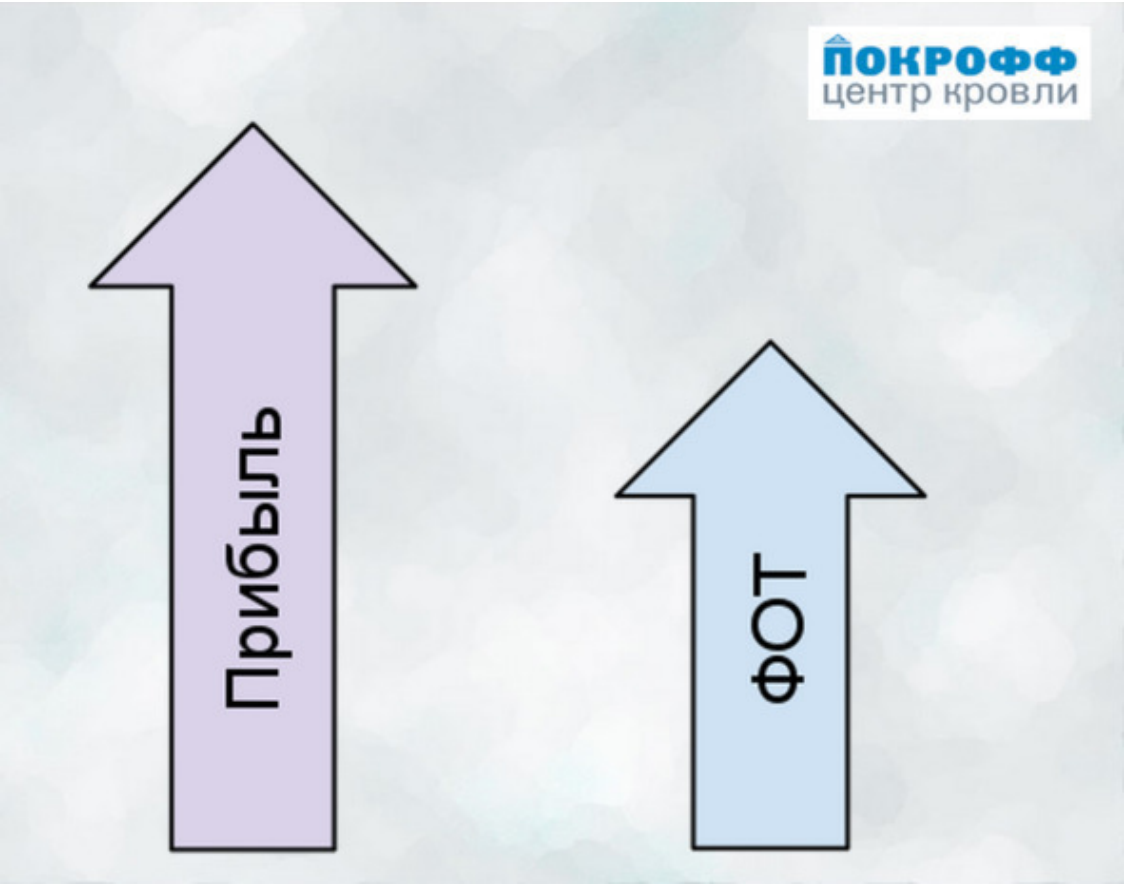
щие). А лучше – и бонус (вознаграждение, матрицы оплаты), и драйв к этому ещё добавить. Все эти составляющие должны появиться на одну должность или на одного человека одновременно. Это первое.

Второй момент. Я бы начал внедрение с самого верха, то есть с первого лица и постепенно спускался бы по блоку коммерции: сначала генеральный директор, потом коммерческий директор, потом начальник отдела продаж и продавец. И потом пошел бы дальше: технический директор, финансовый директор, потом начальник цеха, начальник склада и так далее. В первую очередь, сверху, а во вторую – под продажи. Именно в такой последовательности. Это вторая вещь, которую я бы учел.

Третий момент. Тоже важный момент, поскольку мы два раза к этому подходили. Первый раз внедрили, второй раз мы ещё перетрясли – ещё раз внедрили, уже в доработанном виде. Привели в порядок, причем очень оперативно. Это с одной стороны. Первое внедрение – привязать к повышению зарплаты, то есть инфляция в любом случае 10% в год съедает, и повышение зарплаты необходимо. В первую очередь, повышение зарплаты делать тем, кто перешел на новую систему. И второе, на что стоит обратить внимание, это мотивация. Утро, договорились сразу… если вы помните, Наталия, когда мы с генеральными директорами поехали к вам на тренинг, мы сразу договорились, кто переходит первым – у того повышается зарплата, кто переходит последний – у того она понижается. И перейдут все обязательно. И ребята перешли очень оперативно, очень неплохо и молодцы, надо отдать должное. За что я очень благодарен и ребятам, и вам. Большое спасибо! Мы очень оперативно перешли. Безусловно, у них, конечно же, были знания, были навыки, система работала. И именно таким образом мы её отшлифовали. Потом было обучение, впереди премия, а сзади заградотряды.

Насколько возросла прибыль в процентах? Или как вы оцениваете эффективность программы?

Если взять 2005 год, я уже говорил о том, что мне приходилось много работать и мало отдыхать. И мало времени, чтобы заниматься чем-то ещё, вообще очень мало. Я жил здесь практически, подумывал уже ставить раскладушку в кабинет (улыбается). Уровень моих доходов был где-то примерно в 10 раз меньше, чем сейчас при условии того, что сейчас я трачу 150 дней в году на работу. В 10 раз вырос за 5 лет. Ещё, понятно, инфляция съела, но абсолютное выражение – в 10 раз. Прибыль растет опережающими темпами против ФОТ, при этом эффективность на сотрудника составляет 196 тыс. долларов. Выручка – 1,3 млрд. рублей (илл. 20—21).



Илл. 20. Прибыль растет опережающими темпами против ФОТ

Илл. 21. Динамика объема продаж

Благодарю коллег за актуальные и важные вопросы. На самом деле, практически все важные моменты были освещены в вопросах. Большое спасибо вам, я очень признателен. Я бы хотел, пользуясь случаем, высказать слова благодарности своим ребятам, своим сотрудникам, которые работают со мной в компании – я им очень признателен. Конечно, это их заслуга, что мы внедрили систему эту и сейчас её активно прорабатываем. Я думаю, мы не остановимся на достигнутом.

Наталия, и, безусловно, огромные слова благодарности вам за то, что, во-первых, убедили меня это сделать. Я вам очень благодарен. И, конечно же, за то, что по сути мы вместе с вами прошли этот путь рука об руку – очень много общались, очень много обменивались опытом. Вы очень много сказали, очень много дали хорошего. Я искренне очень благодарен вам, очень благодарен Александру. Большое спасибо! И знаете, есть такая пословица, что хлеб, пущенный по воде, возвращается. Я хочу сказать, что те знания, которые вы мне дали – они были положены в благодатную почву и я очень благодарен вам за это – большое вам спасибо!

Евгений Ермаков
Председатель правления
Компании «Покрофф»

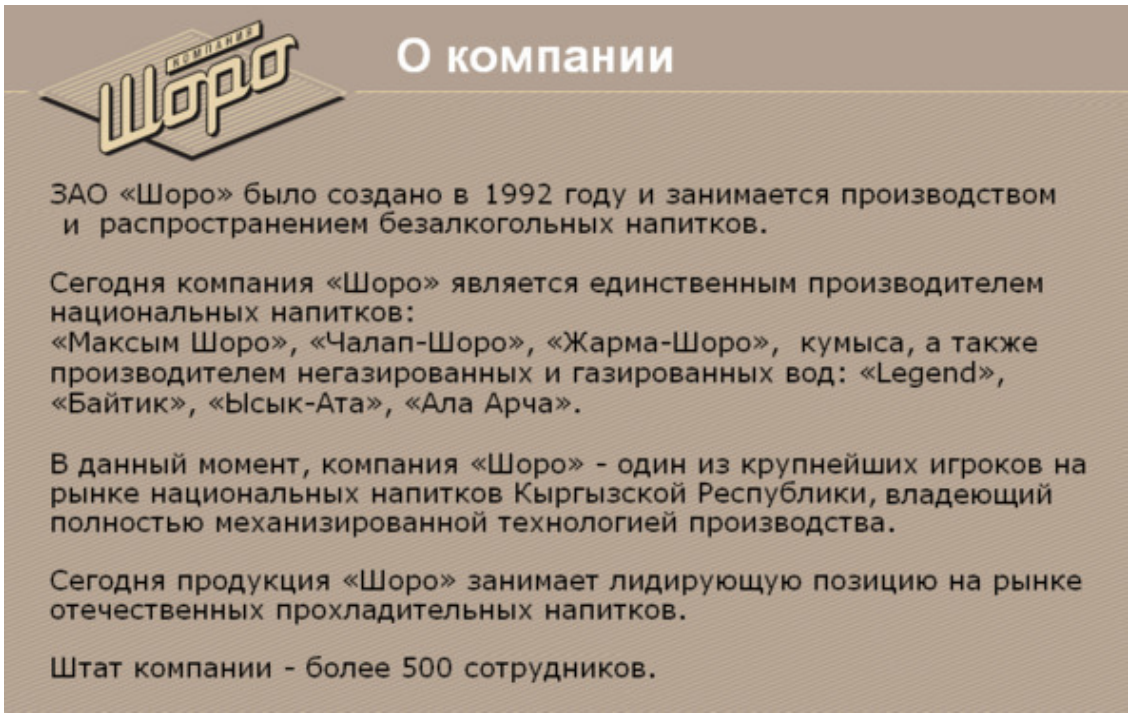
ВНЕДРЕНИЕ KPI-ТЕХНОЛОГИИ В КОМПАНИИ ПО ПРОИЗВОДСТВУ И РАСПРОСТРАНЕНИЮ БЕЗАЛКОГОЛЬНЫХ НАПИТКО

Рысбек Бекембаев – консультант компании IMC (Integrated Management Consulting), официальный представитель компании «Целевое Управление» в Киргизии

Род деятельности: консалтинг

Направления работы: внедрение бережливого производства, внедрение Целевого Управления, разработка и реализация стратегии, управление человеческими ресурсами.

Сегодня я представлю вам проект по внедрению KPI-технологии в компании «Шоро» (илл. 1 и 2). Данная компания является одним из лидеров по производству национальных напитков и минеральных вод. Бренд этой компании известен практически каждому жителю нашей страны. Штат компании – более 500 сотрудников. Компания «Шоро» начала проект внедрения зимой 2011 года.



Илл. 1. О компании «Шоро»

Илл. 2. Продукция компании «Шоро»

Итак, предпосылки внедрения, или как было принято решение о внедрении системы управления KPI-Drive (таб. 1). В компании существовали определенные показатели, однако с ними были проблемы, потому что некоторые из них игнорировались из-за малого веса. То есть, если сотрудник по каким-то основным показателям добивался выполнения плана, он мог проигнорировать показатели с малым весом (например, качество отчетности). Таким образом, отчетность в 10% он мог обойти и получить 90% результативности. И другой предпосылкой внедрения было то, что инициативы и поручения не учитывались, как показатель. Большинство поручений и инициатив принесут изменения бизнес-показателя в будущем, а компания учитывает только текущие показатели и только текущие результаты. В тоже время, инициативы и поручения, реализация проектов развития отнимает очень много времени и часть сотрудников незамотивирована в выполнении этих задач. Отсутствие планирования в действиях ведет к тому, что недостаточны ресурсы и несогласованы усилия, периодически возникают «пожары».

Предпосылки внедрения системы KPI-Drive
• Некоторые показатели с малым удельным весом, которые важны для компании (например, качество отчетности), ввиду малого веса, игнорируются, что приводит к периодическим проблемам. • Инициативы и поручения не учитываются как показатель, что ведет к тому, что сотрудники избегают выполнения динамичных задач. • Отсутствие планирования действий ведет к тому, что возникают “пожары”, нерационально используются ресурсы компании. Также возникают конфликты между отделами, потому что некоторые инициативы возникают “по ходу”, требуются усилия для преодоления подобного рода форс-мажора. • Компания постоянно реализует проекты по развитию, однако действия из проектов не учитываются при определении бонуса. Как и не влияют на оплату труда качество и скорость реализации. • Иногда возникают микроотклонения: опоздания, нарушения отчетности, некачественное выполнение должностных инструкций, сбои в работе. Данные отклонения также не влияют на оплату труда. Штрафы и увольнения не ведут к решению данной проблемы. • Формирование фактических данных и их пересчет вручную отнимает много времени. Также возникают ошибки. • Заполнение и сдача множества форм отчетности отнимает много времени у руководителей и специалистов.

Таб. 1. Предпосылки внедрения системы KPI-Drive

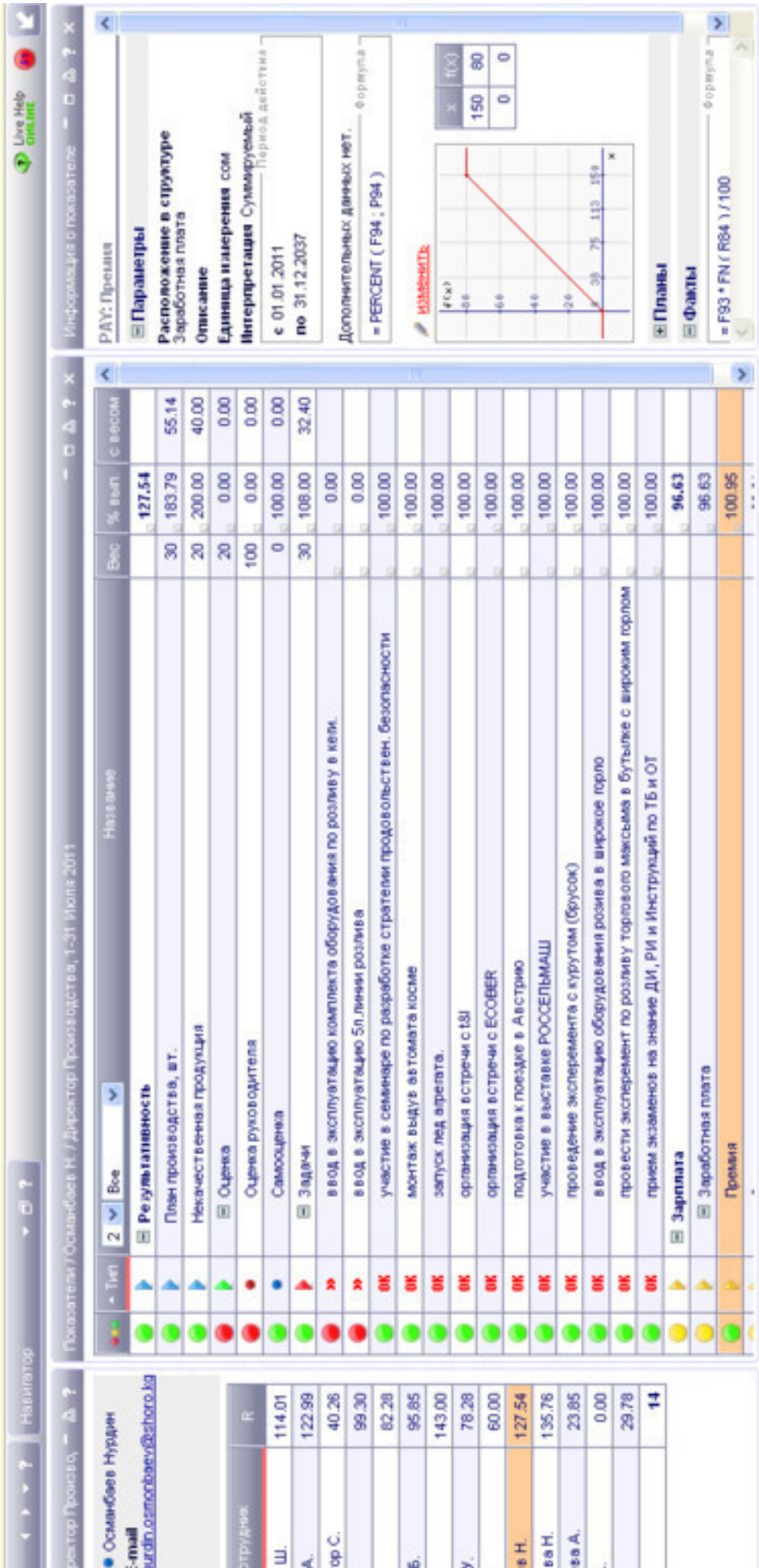
«Шоро» является динамично развивающейся компанией, постоянно действуют проекты развития, различные проекты по выводу новых продуктов. И эти действия по реализации проектов никак не учитывались при определении бонуса, не влияли на оплату труда (ни качество, ни скорость реализации). Также, как и у большинства компаний, возникают, так называемые, микроотклонения. Сотрудники иногда нарушают трудовую дисциплину, иногда некачественно выполняют задачи и возникают сбои. Ну, и такая реакция, как штраф и увольнения ведут только к временному решению данной проблемы. При расчете фактических данных также уходит много времени, потому что объем информации большой, а штат бухгалтерии занимается расчетами и вычислениями.

Возникали ошибки, связанные с человеческим фактором. Кроме того, руководитель должен был в конце месяца интуитивно определить, какой бонус полагается тому или иному сотруднику. Так как не было четко очерченных критериев, это создавало определенные проблемы, и иногда приходилось принимать решения так, чтобы просто не обидеть сотрудника.

Также компания «Шоро» является третьей компанией, которая внедрила данный инструмент в Киргизии. И отталкиваясь от того, что она (программа) уже может использоваться в нескольких кампаниях, то есть адаптирована к местным реалиям, было принято решение о внедрении KPI-Drive.

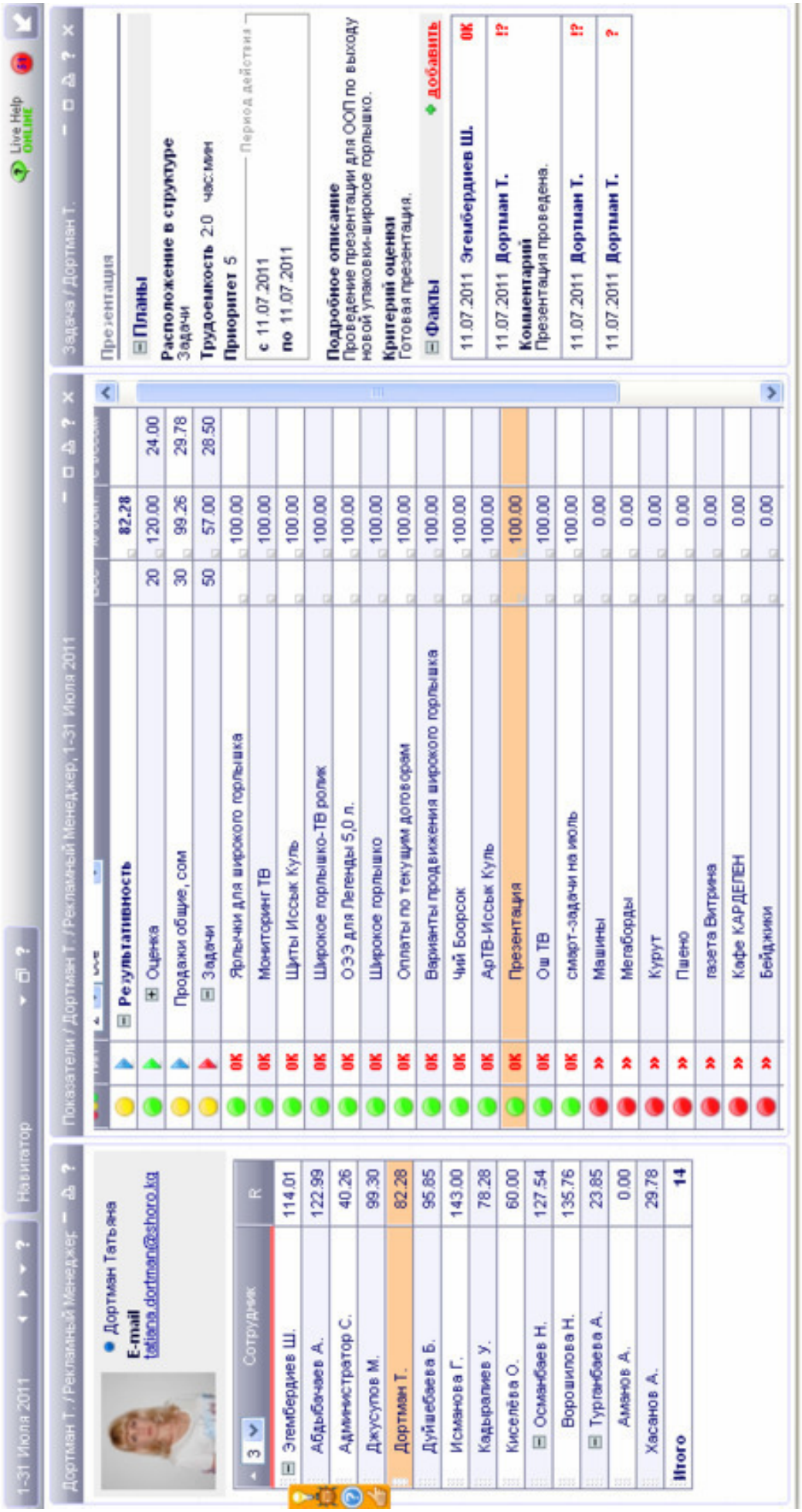
Итак, давайте посмотрим. Матрица директора производства (илл. 3). Группа внедрения – сюда вошли все директора компании, генеральный директор, а также два сотрудника, подчиненные директорам (вы можете посмотреть в списке сотрудников – Ворошилова и Аманов). Для чего это было сделано? Для того, чтобы система показателей была трёх уровней, то есть генеральный директор ставит задачи и цели директорам. И у некоторых директоров были подчиненные, которые также входили в систему KPI (программу KPI-Drive). На данном скрин-

шоте (илл. 3) вы видите, что директор производства отвечает за выполнение планов производства и сокращение показателя «Некачественная продукция». Веса были определены так: 30% на план производства, 20% на снижение некачественной продукции, оценка руководителя занимает также 20%. У директора производства достаточно много динамичных задач, и поэтому у него достаточно большой вес занимают Smart-задачи – это 30% от всех показателей.


Live Help
ОНЛАЙН
Навигатор
Директор Производ.
Османбаев Нурдин
E-mail
urdin.osmonbaev@shoro.kg
Сотрудник
R
114.01
122.99
40.26
99.30
82.28
95.85
143.00
78.28
60.00
127.54
135.76
23.85
0.00
29.78
14
Показатели / Османбаев Н. / Директор Производства, 1-31 Июля 2011
Тип
Все
Название
Вес
% вып.
с весом
Результативность
127.54
План производства, шт.
30
183.79
55.14
Неначественная продукция
20
200.00
40.00
Оценка
20
0.00
0.00
Оценка руководителя
100
0.00
0.00
Самооценка
0
100.00
0.00
Задачи
30
108.00
32.40
ввод в эксплуатацию комплекта оборудования по розливу в кеги.
0.00
ввод в эксплуатацию 5л.линии розлива
0.00
участие в семинаре по разработке стратегии продовольствен. безопасности
100.00
монтаж выдув автомата косме
100.00
запуск лед агрегата.
100.00
организация встречи с tSI
100.00
организация встречи с ECOBER
100.00
подготовка к поездке в Австрию
100.00
участие в выставке РОССЕЛЬМАШ
100.00
проведение эксперементе с курутом (брусок)
100.00
ввод в эксплуатацию оборудования розива в широкое горло
100.00
провести эксперимент по розливу торгового максьма в бутылке с широким горлом
100.00
прием экзаменов на знание ДИ, РИ и Инструкций по ТБ и ОТ
100.00
Зарплата
96.63
Заработная плата
96.63
Премия
100.95
Информация о показателе
РАУ: Премия
Параметры
Расположение в структуре
Заработная плата
Описание
Единица измерения сом
Интерпретация Суммируемый
Период действия
с 01.01.2011
по 31.12.2037
Дополнительных данных нет.
формула
= PERCENT (F94 ; P94)
изменить
f(x)
80
60
40
20
0
0
38
75
113
150
x
x
f(x)
150
80
0
0
Планы
Факты
формула
= F93 * FN (R84) / 100

Илл. 3. Матрица директора производства

Матрицы рекламного менеджера (илл. 4 и 5). Рекламный менеджер также не имеет явно прямых показателей, поэтому было решено привязать менеджера к общему показателю «Общие продажи». Потому что результатом работы рекламного менеджера являются стабильно растущие продажи. Достаточно большой вес занимают задачи – около 50% из всех показателей.


Live Help ONLINE
1-31 Июля 2011
Навигатор
Дортман Т. / Рекламный Менеджер
Дортман Татьяна
E-mail tatiana.dortman@shoro.kg
Сотрудник
R
Элембердиев Ш. 114.01
Абдыбачаев А. 122.99
Администратор С. 40.26
Джусупов М. 99.30
Дортман Т. 82.28
Дуйшебаева Б. 95.85
Исманова Г. 143.00
Кадыралиев У. 78.28
Киселёва О. 60.00
Осмонбаев Н. 127.54
Ворошилова Н. 135.76
Турганбаева А. 23.85
Аманов А. 0.00
Хасанов А. 29.78
Итого 14
Показатели / Дортман Т. / Рекламный Менеджер, 1-31 Июля 2011
Результативность 82.28
Оценка 20 120.00 24.00
Продажи общие, сом 30 99.26 29.78
Задачи 50 57.00 28.50
Ярлычки для широкого горлышка 100.00
Мониторинг ТВ 100.00
Щиты Иссык Куль 100.00
Широкое горлышко-ТВ ролик 100.00
ОЭЭ для Легенды 5,0 л. 100.00
Широкое горлышко 100.00
Оплаты по текущим договорам 100.00
Варианты продвижения широкого горлышка 100.00
Чий Боорсок 100.00
АрТВ-Иссык Куль 100.00
Презентация 100.00
Ош ТВ 100.00
смарт-задачи на июль 100.00
Машины 0.00
Мегаборды 0.00
Курут 0.00
Пшено 0.00
газета Витрина 0.00
Кафе КАРДЕЛЕН 0.00
Бейджики 0.00
Задача / Дортман Т.
Презентация
Планы
Расположение в структуре
Задачи
Трудоемкость 2.0 час:мин
Приоритет 5
Период действия
с 11.07.2011
по 11.07.2011
Подробное описание
Проведение презентации для ООП по выходу новой упаковки-широкое горлышко.
Критерий оценки
Готовая презентация.
Факты
Добавить
11.07.2011 Элембердиев Ш. OK
11.07.2011 Дортман Т. !?
Комментарий
Презентация проведена.
11.07.2011 Дортман Т. !?
11.07.2011 Дортман Т. ?

Илл. 4. Матрица рекламного менеджера: задачи, оценки, результативность

Наталия Литягина: Рысбек, расскажите, пожалуйста, подробнее, кто оценивает его работу? Вес оценки 20%, расскажите про этот показатель.

Рысбек Бекембаев: Рекламного менеджера оценивает непосредственный заместитель генерального директора Эгембердиев Ш., она подчиняется напрямую. Оценка проводится раз в неделю.

НЛ: То есть там один эксперт?

РБ: Только один эксперт и оценка руководителя. Я бы предостерег от внедрения множества стандартов и множества видов оценок на начальном этапе. Мы исходили из рекомендации Александра Литягина, что сперва нужно закрепить базовые показатели и в дальнейшем возможно развитие и внедрение других новых показателей.

НЛ: Я знаю, что для маркетологов нередко ставят показатели с нулевым весом. Не захотели их использовать здесь?

РБ: Нет. Мы здесь пришли к такому мнению, что показатель «Общие продажи» является результатом качественной деятельности рекламного менеджера. То есть достаточная рекламная поддержка, своевременные маркетинговые действия – они будут отображаться на общих продажах. И конечным итогом всей деятельности должны быть либо стабильные продажи, либо рост в продажах.

НЛ: Хорошо, спасибо. Давайте посмотрим переменную часть.

РБ: Взгляните на диаграмму, которая находится в правом нижнем углу в её матрице – она показывает соотношение результатов и вознаграждения (илл. 5). Здесь вы можете увидеть, что есть большая разница между окладом и переменной частью, которая зависит от результативности. Мы выбрали четыре точки: 0%, 50%, 100% и 150% результативности как максимум, и провели соответствующий процент роста от базового оклада.

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.