

**КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ  
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ:  
СИСТЕМА КРІ**

**KPI (Key Performance Indicator)** - это показатель достижения успеха в определенной деятельности или в достижении определенных целей.

**KPI** – это количественно измеримый индикатор фактически достигнутых результатов.

**«ключевой показатель эффективности»**

**«Ключевой показатель деятельности»**

# Виды КРІ

**Целевые КРІ.** Это ключевые показатели эффективности, которые показывают, насколько близки мы к достижению поставленной цели.

**Процессные КРІ.** Показывают, насколько эффективен процесс. С их помощью можно оценить, возможно ли сделать какой-либо процесс более быстрым или требующим меньше затрат без потери качества.

**Проектные КРІ.** Они связаны с конкретными задачами проекта и показывают, насколько эффективно выполняется проект в целом, а также отдельные работы внутри него.

**КРІ внешней среды.** Это показатели, на которые нельзя непосредственно повлиять, но их нужно учитывать при разработке целевых показателей.

# **ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ КРІ**

**Этап 1. Формирование стратегии.**

**Этап 2. Определение важнейших факторов успеха.**

**Этап 3. Определение ключевых показателей эффективности.**

**Этап 4. Выделение «опережающих» и «запаздывающих» КРІ**

**Этап 5. Разработка и оценка сбалансированной системы показателей.**

**Этап 6. Выбор технического решения для внедрения КПЭ.**

# Виды ключевых показателей для бизнес-процессов:

- **KPI результата**
- **KPI затрат**
- **KPI функционирования**
- **KPI производительности**
- **KPI эффективности**

# Система KPI работать не будет, если:

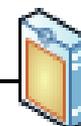
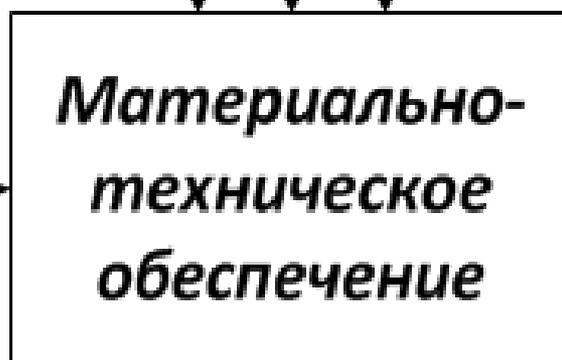
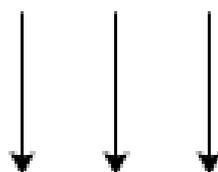
- руководство компании не принимало участия в построении дерева целей;
- KPI разработаны неверно;
- KPI нельзя посчитать из-за отсутствия данных в системе учета;
- KPI внедрены не во всех подразделениях;
- KPI не привязаны к системе мотивирования;
- KPI привязаны к системе мотивирования, но при этом не учтены личные цели сотрудников;
- достижение KPI, а выплата за них бонуса разделяет период времени больше трех месяца;
- если проекты в компании длинные, то KPI (и бонус за их выполнение) стоит привязывать не только к финальным результатам проекта, но и к промежуточным этапам.

### 3. KPI функционирования:

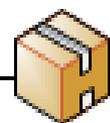
KPI 6 – Количество срывов сроков подачи проекта бюджета



**Регламенты, методики**



**Годные ТМЦ**



**Ресурсы**

### 2. KPI затрат ресурсов:

KPI 4 - Затраты на приобретение ТМЦ

### 4. KPI производительности:

KPI 7 – Производительность отдела снабжения

### 5. KPI эффективности:

KPI 8 – Стоимость выполнения одной заявки



**Персонал, оборудование**

### 2. KPI затрат ресурсов:

KPI 5 - Затраты на осуществление деятельности

### 1. KPI Результата:

KPI 1 - Количество заявок, выполненных в срок

KPI 2 - % Заявок, выполненных в срок

KPI 3 - % ТМЦ надлежащего качества

## На практике чаще всего используют 2 метода разработки KPI: процессный и функциональный метод.

Процессный подход основывается на показателях эффективности на основе внутренних бизнес-процессов предприятия.

Функциональный подход опирается на саму структуру производства или менеджмента организации, функциональные обязанности должности, отдела, филиалов.

Приведем в таблице пример расчета двух методов разработки показателей эффективности.

Процессный метод	Функциональный метод
<b>Цель бизнес-процесса (продажи)</b>	
<b>Динамика появления новых клиентов (конкретное число)</b>	<b>Прибыль</b> <b>Рентабельность</b>  <b>Прирост активов в компании</b>
<b>Цель бизнес-процесса (результативность)</b>	
<b>Динамика прироста оборачиваемости денежных запасов в соотношении предыдущим периодом</b>	<b>Количество лояльных клиентов</b> <b>Объемы продаж за период в денежном эквиваленте</b>

<b>Цель бизнес-процесса по удовлетворенности клиента</b>	
<b>Минимизация количества возвратов товаров</b> <b>Снижение времени осуществления заказа (оформления заказа и доведение до покупки)</b>	<b>Число новых клиентов</b> <b>Снижение времени на обслуживание одного клиента</b>
<b>Цель кадрового бизнес-процесса</b>	
<b>Быстрый подбор новых менеджеров</b>	<b>Процентное соотношение закрытых и открытых вакансий на конкретный период</b>

Для расчета KPI должности можно использовать несколько показателей эффективности и высчитать мотивацию по формуле:

Оклад + K1 + K2 + K3. Где K1, K2, K3 – показатели KPI (оклад менеджера + установленный % от продаж + % количества привлеченных клиентов за период (месяц) + согласованная премия за качественное обслуживание клиентов).

Таким простым способом можно в формулу вводить любые показатели KPI, которые в результате можно просчитать.

**ТАБЛИЦА К ЗАПОЛНЕНИЮ:**

1. Выбираем должность из оргструктуры выбранной вами компании, которая требует введение дополнительной мотивации.
2. Описываем **4-5** ключевых показателя, относящихся к оценке эффективности труда выбранной должности.

Возможно деление на «Общие показатели»- в целом по компании (выручка, маржа и т.д.) и «Личные показатели» (сугубо относящиеся к работе отдела/подразделения и личного вклада сотрудника в достижение целей подразделения/отдела)

3. Определяем Вес - указываются числа в диапазоне в интервале от 0 до 1, где один является наиболее высоким значением. Показывает приоритеты, которыми наделен предыдущий столбец с учетом задач организации.
4. База — самые минимальные цифры, которых нужно придерживаться. Все, что находится ниже, считается отсутствием результата, становится вопрос о необходимости такого сотрудника.
5. Норма — то, сколько было достигнуто за аналогичный промежуток, который был до этого. Это требуется выполнить каждому работнику в обязательном порядке. Если получилось меньше, значит, не справился со своими обязанностями.
6. Цель — необходимо достичь в указанный срок. Он призван стимулировать персонал на получение наилучшего положения.
7. **Индекс КРІ = ((Факт – База) / (Норма – База)) \* 100%.**

<b>Показатель</b>	<b>Вес</b>	<b>База</b>	<b>Норма</b>	<b>Цель</b>	<b>Факт</b>	<b>Отклонение, +/-</b>	<b>ИНДЕКС КРІ, %</b>
Общие							
...							
Личные							
...							
...							