

## СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПО КПЭ

Как принести организации пользу, а не вред?

## Почему мы имеем право говорить об этом?

### ЭКОПСИ В ЦИФРАХ

### ЗНАКОВЫЕ КЛИЕНТЫ, КОТОРЫМ МЫ ПОМОГАЛИ СОЗДАТЬ И/ИЛИ ВНЕДРИТЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПО КПЭ:

**№ 1**

В РЕЙТИНГЕ \*

**30**

ЛЕТ НА РЫНКЕ

**498**

ПРОЕКТОВ В ГОД

**150**

КОНСУЛЬТАНТОВ



\* среди консалтинговых компаний в области управления персоналом (по данным рейтингов РА «Эксперт» и журнала «Коммерсантъ Деньги» по итогам 2017г.)

## Опрос. Симптомы ошибок при старте, реализации и внедрении результатов проектов по разработке систем управления эффективностью по КПЭ





## Эволюционная модель развития организационных культур «Спиральная динамика»



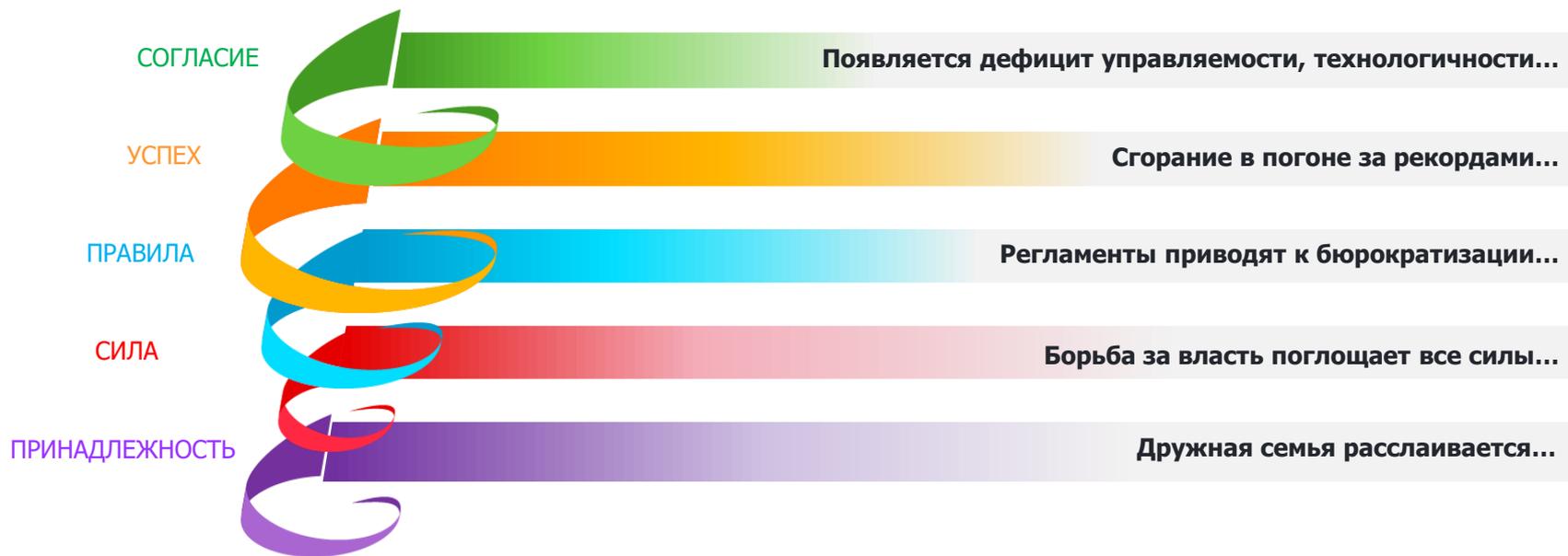
Модель «Спиральная динамика» была разработана в конце 20-го века Доном **Бекем** и Крисом **Кованом**. В России используется версия ЭКОПСИ, созданная в 2001 году

### Модель показывает эволюцию корпоративных культур организаций

- Основой культуры являются ценности, разделяемые сотрудниками
- При переходе на новую степень ценности предыдущей сохраняются, переходят в фундамент культуры
- Перепрыгнуть степень невозможно (такая попытка ведет к мимикрии)
- Организация гармонично развивается когда лидеры опережают компанию на одну ступень – в ином случае возникает разрыв (отщепление или конфликт) между лидерами и организацией
- Новый тип корпоративной культуры может возникнуть в связи с естественным кризисом текущей корпоративной культуры, либо путем осознанной трансформации

## Эволюционная модель развития организационных культур и кризисы «застревания» в рамках одной культуры

Каждая организационная культура позволяет снять противоречие, заложенное в предыдущей культуре, при этом со временем в ней актуализируется новое противоречие:



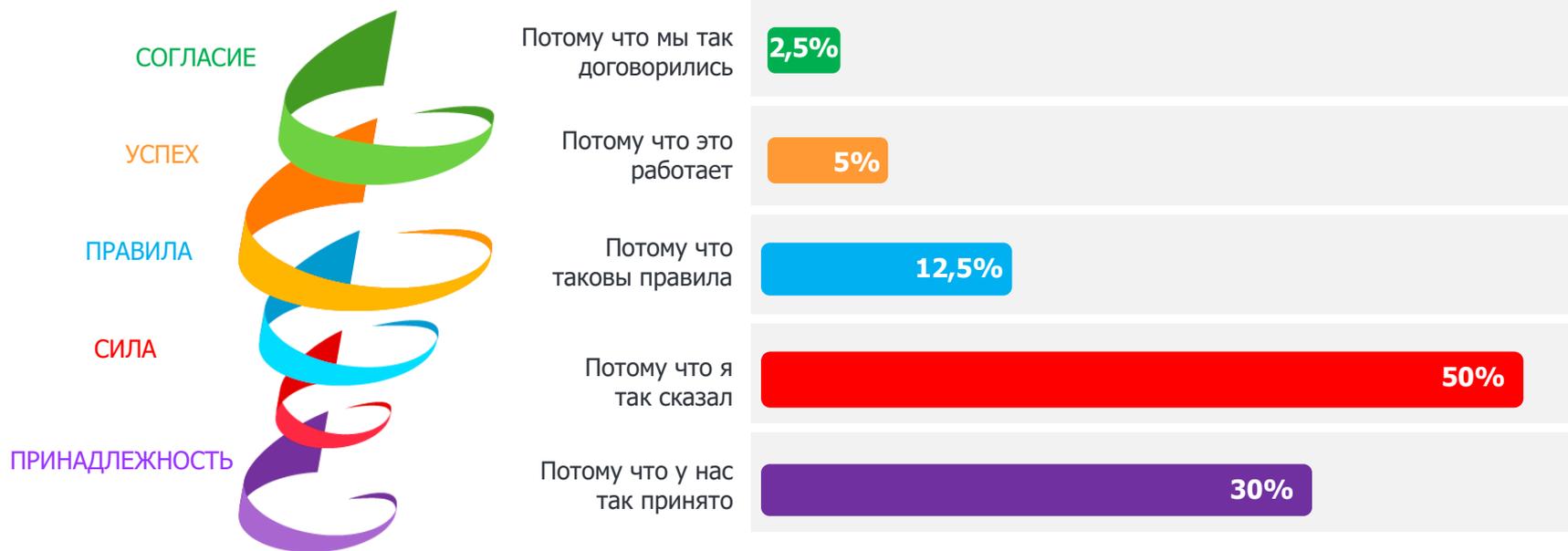
## Опрос. Какой ответ на вопрос «Почему надо поступать так, а не иначе?» будет в вашей организации наиболее частым?

### Почему надо поступать так, а не иначе?



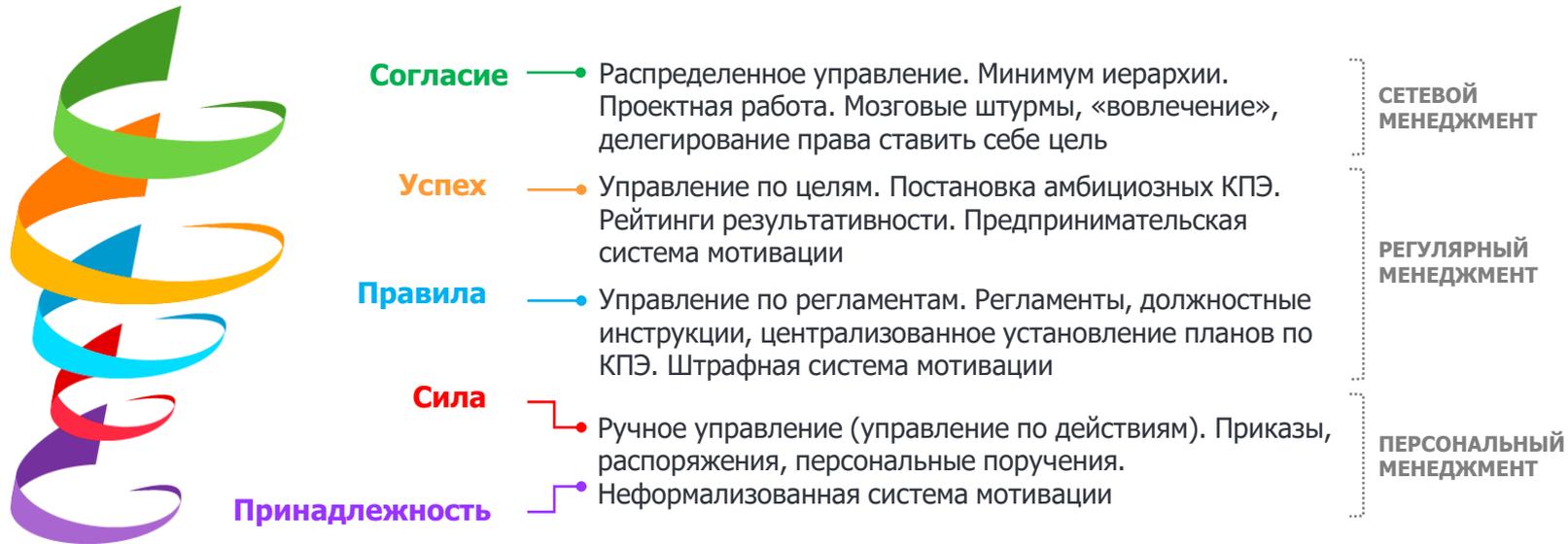
## Организационная культура определяется ценностями людей, доминирующих в организации

### Пример организации с преобладанием носителей ценностей культуры силы и принадлежности



## Каждому витку эволюции организационной культуры соответствуют свой тип менеджмента и свои инструменты управления

**Инструменты управления** сами по себе могут способствовать эволюции организационной культуры, но лишь при условии, что в существующей культуре созрели достаточные предпосылки для такой эволюции.



**До начала внедрения тех или иных инструментов управления необходимо проверить** – может ли существующая культура их воспринять, и будут ли эти инструменты «сдвигать» культуру в требуемом направлении

**1** КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА  
И ТИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА

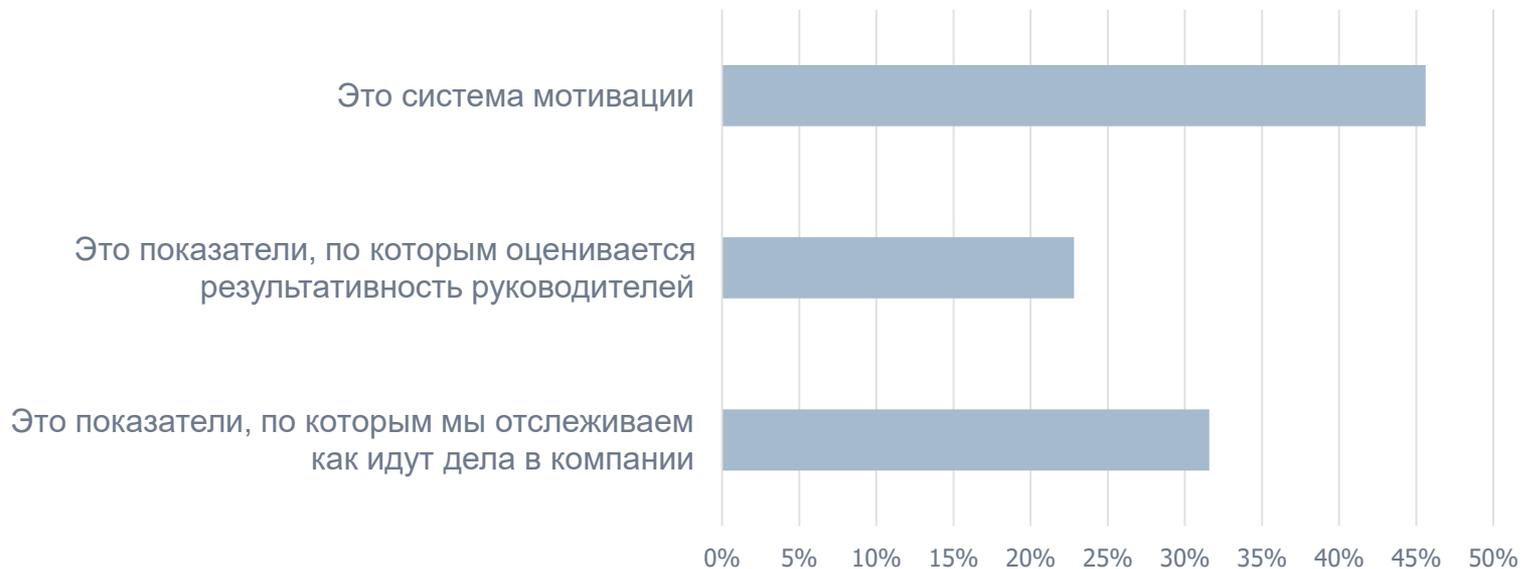
**2** СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ  
ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ И СВЯЗЬ ЕЕ  
ЭЛЕМЕНТОВ С КОРПОРАТИВНОЙ  
КУЛЬТУРОЙ

**3** КЛЮЧЕВЫЕ БАРЬЕРЫ ВНЕДРЕНИЯ СУЭ



## Опрос. Какой смысл руководители в вашей организации вкладывают в понятие «Ключевые показатели эффективности»?

Какой смысл руководители в вашей организации вкладывают в понятие «Ключевые показатели эффективности»?



## Определяемся с понятиями. Система управления эффективностью по КПЭ (СУЭ) – часть более общей системы Performance Management

### I. КОРПОРАТИВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ - СТАНДАРТЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ

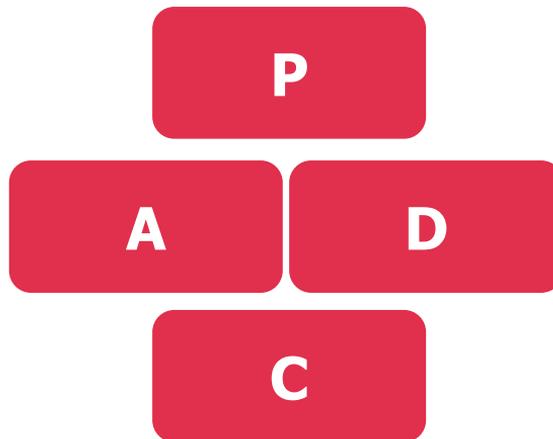
Корпоративные и управленческие компетенции

Ключевые показатели эффективности (КПЭ)

Профессиональные компетенции

Потенциал к развитию

### II. ЦИКЛ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ СУЭ



### III. СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ, РАЗВИТИЯ И УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ

Управление назначениями

Премирование за результаты деятельности

Индексация базовых окладов

Обучение и развитие

## Определяемся с понятиями. Система управления эффективностью по КПЭ (СУЭ) – часть более общей системы Performance Management

### I. КОРПОРАТИВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ - СТАНДАРТЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ

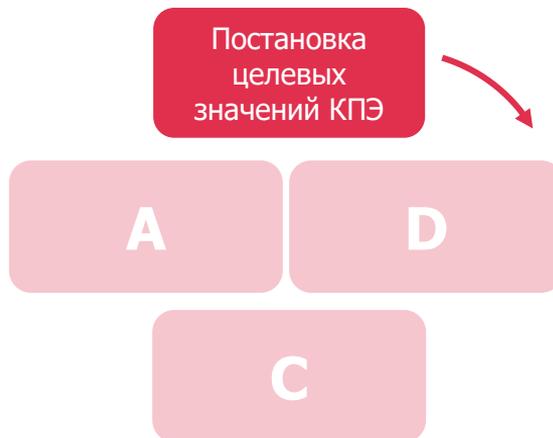
Корпоративные и управленческие компетенции

Ключевые показатели эффективности (КПЭ)

Профессиональные компетенции

Потенциал к развитию

### II. ЦИКЛ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ СУЭ



### III. СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ, РАЗВИТИЯ И УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ

Управление назначениями

Премирование за результаты деятельности

Индексация базовых окладов

Обучение и развитие

## Определяемся с понятиями. Система управления эффективностью по КПЭ (СУЭ) – часть более общей системы Performance Management

### I. КОРПОРАТИВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ - СТАНДАРТЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ

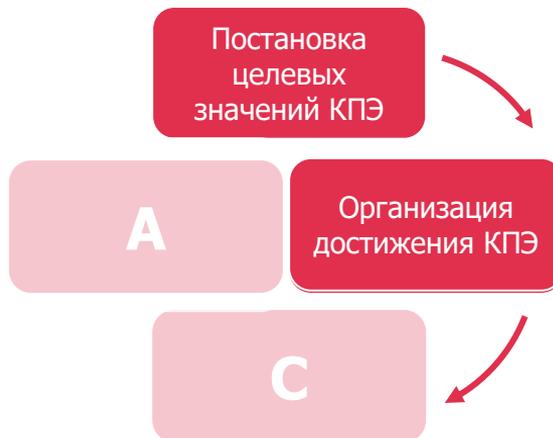
Корпоративные и управленческие компетенции

Ключевые показатели эффективности (КПЭ)

Профессиональные компетенции

Потенциал к развитию

### II. ЦИКЛ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ СУЭ



### III. СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ, РАЗВИТИЯ И УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ

Управление назначениями

Премирование за результаты деятельности

Индексация базовых окладов

Обучение и развитие

## Определяемся с понятиями. Система управления эффективностью по КПЭ (СУЭ) – часть более общей системы Performance Management

### I. КОРПОРАТИВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ - СТАНДАРТЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Корпоративные и управленческие компетенции

Ключевые показатели эффективности (КПЭ)

Профессиональные компетенции

Потенциал к развитию

### II. ЦИКЛ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ СУЭ



### III. СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ, РАЗВИТИЯ И УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ

Управление назначениями

Премирование за результаты деятельности

Индексация базовых окладов

Обучение и развитие

## Определяемся с понятиями. Система управления эффективностью по КПЭ (СУЭ) – часть более общей системы Performance Management

### I. КОРПОРАТИВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ - СТАНДАРТЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Корпоративные и управленческие компетенции

Ключевые показатели эффективности (КПЭ)

Профессиональные компетенции

Потенциал к развитию

### II. ЦИКЛ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ СУЭ



### III. СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ, РАЗВИТИЯ И УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ

Управление назначениями

Премирование за результаты деятельности

Индексация базовых окладов

Обучение и развитие

## Система управления эффективностью по КПЭ. Ключевые элементы



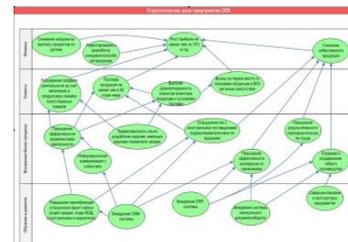
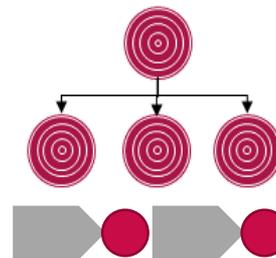
## Система управления эффективностью по КПЭ. Ключевые элементы



# Организационная культура и система КПЭ

## Наиболее часто задаваемые вопросы:

1. А нам вообще нужны КПЭ?
2. На какой основе лучше создавать систему КПЭ (дерево целей, модель процессов, BSC, ...)?



Клиентские потребности	Клиентские цели	Деловые цели	Цели, связанные с клиентами	Деловые цели
	Клиентские ресурсы	Клиентские обязанности	Клиентские ресурсы	Клиентские обязанности
Системные ресурсы	Системные ресурсы			

# Организационная культура и система КПЭ



## Наиболее часто задаваемые вопросы:

1. А нам вообще нужны КПЭ?
2. На какой основе лучше создавать систему КПЭ (дерево целей, модель процессов, BSC, ...)?



ЦЕЛЬ СУЭ	1. ЕСТЬ ЛИ КПЭ	2. КАРКАС СИСТЕМЫ КПЭ
Самореализация сотрудников для пользы организации	Да, персонифицированные	<b>Выбранная основа для построения системы КПЭ:</b>  1. Фокусирует на Ключевых Факторах Успеха (КФУ) вашего бизнеса  2. Издержки на ее создание не превышают полученных выгод
Достижение амбициозных целей	Да, персонифицированные	
Обеспечить стабильность качества продукта/сервиса	Да, персонифицированные	
Обеспечить исполнительность сотрудников	Да, неперсонифицированные	
Обеспечить лояльность сотрудников	Да, неперсонифицированные	

# Организационная культура и цикл управления результативностью (1/2)



## Ключевые вопросы:

1. Кто устанавливает целевые значения персональных КПЭ?
2. Какие виды целевых значений персональных КПЭ могут быть?



ЦЕЛЬ СУЭ	1. КТО УСТАНОВЛИВАЕТ ЦЕЛЕВЫЕ ЗНАЧЕНИЯ КПЭ	2. ВИДЫ ЦЕЛЕВЫХ ЗНАЧЕНИЙ
Самореализация сотрудников для пользы организации	Сам сотрудник	Вызов и подходы по его достижению
Достижение амбициозных целей	Руководитель (совместно с сотрудником)	Цель, порог, вызов
Обеспечить стабильность качества продукта/сервиса	Централизованное(ые) подразделение(я)	Цель (план), порог
Обеспечить исполнительность сотрудников	Процедура установления персональных целевых значений КПЭ отсутствует	Как правило, отсутствует
Обеспечить лояльность сотрудников		Как правило, отсутствует

# Организационная культура и цикл управления результативностью (2/2)

## Ключевые вопросы:

3. Кто и как оценивает результативность сотрудников?
4. Кто разрабатывает корректирующие и упреждающие меры?
5. В какой форме сотрудник получает обратную связь?



3. КТО И КАК ОЦЕНИВАЕТ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ СОТРУДНИКОВ	4. КТО РАЗРАБАТЫВ. КОРРЕКТИРУЮЩИЕ И УПРЕЖДАЮЩИЕ МЕРЫ
Руководитель, команда, сам сотрудник оценивают подход к достижению цели	Сам сотрудник
Руководитель (совместно с сотрудником) – арифметически с поправкой на суждение о причинах отклонений	Сам сотрудник при поддержке руководителя
Централизованное(ые) подразделение(я), арифметически, независимо от причин невып-я	Руководитель (с участием сотрудника)
Процедура оценки результативности сотрудников отсутствует	Корректирующие - руководитель, упреждающие - никто
	Никто



# Организационная культура и система премирования

## Ключевые вопросы:

1. Премия используется для целей поощрения или наказания?



цель суэ	ПРЕМИЯ
Самореализация сотрудников для пользы организации	Командная, поощрительная
Достижение амбициозных целей	Персонализированная, поощрительная, предпринимательская
Обеспечить стабильность качества продукта/сервиса	Персональная и коллективная, штрафная
Обеспечить исполнительность сотрудников	Неформализованная
Обеспечить лояльность сотрудников	Неформализованная

## Что надо сделать перед тем, как инициировать проект по разработке системы управления эффективностью по КПЭ?



- Провести исследование существующих ценностей по методу DEEP, определить организационную культуру «как есть»
- Провести сессию с топ-менеджментом, обсудить организационную культуру «как есть» и договориться о:
  - Целевой организационной культуре «как должно быть»
- Проектах трансформации существующей культуры в целевую (например, внедрение СУЭ)
- Определить базовые параметры СУЭ, которые будут восприняты существующей организационной культурой и будут способствовать ее трансформации в целевую организационную культуру.

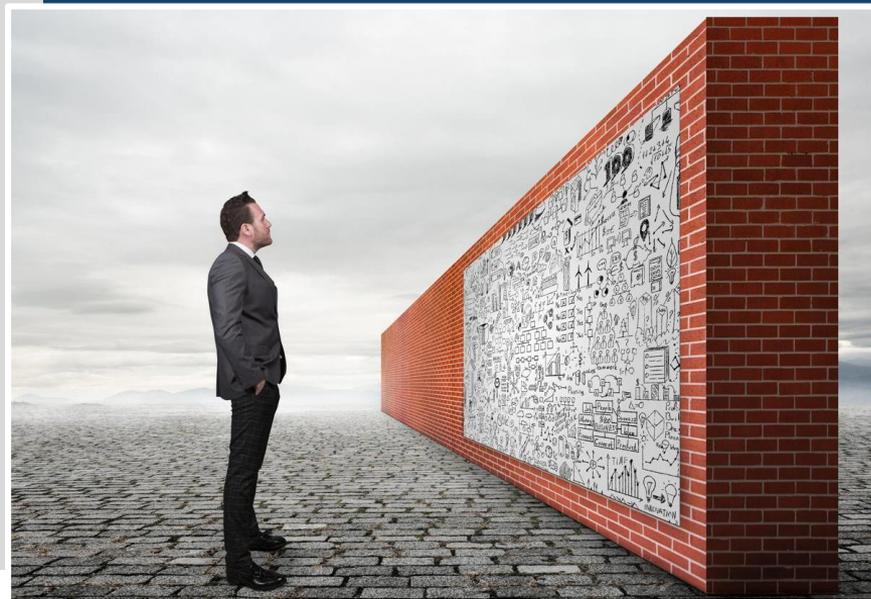
Пример результатов исследования по методу DEEP (какие ценности и культура в компании сейчас?). В компании доминируют ценности Силы и дефицит ценностей Успеха



**1** КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА  
И ТИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА

**2** СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ  
ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ И СВЯЗЬ ЕЕ  
ЭЛЕМЕНТОВ С КОРПОРАТИВНОЙ  
КУЛЬТУРОЙ

**3** КЛЮЧЕВЫЕ БАРЬЕРЫ ВНЕДРЕНИЯ СУЭ



## Ключевые барьеры внедрения системы управления эффективностью по КПЭ



НЕВОВЛЕЧЕННОСТЬ  
ПЕРВОГО ЛИЦА

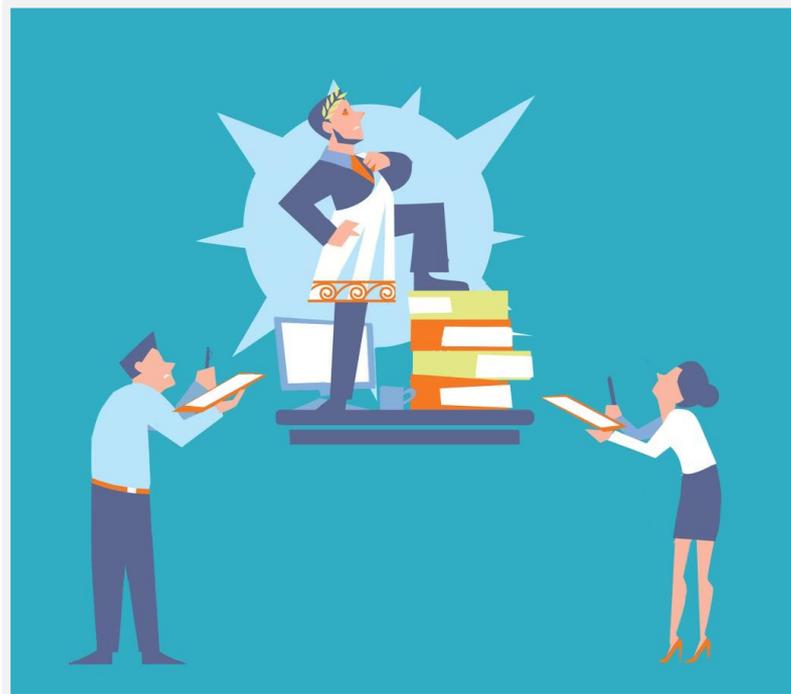


ОСОБЕННОСТИ ПРИВЫЧНОГО  
ЯЗЫКА РУКОВОДИТЕЛЕЙ



СОПРОТИВЛЕНИЕ  
РУКОВОДИТЕЛЕЙ

## Особенности привычного языка руководителей. Лингвистический домен

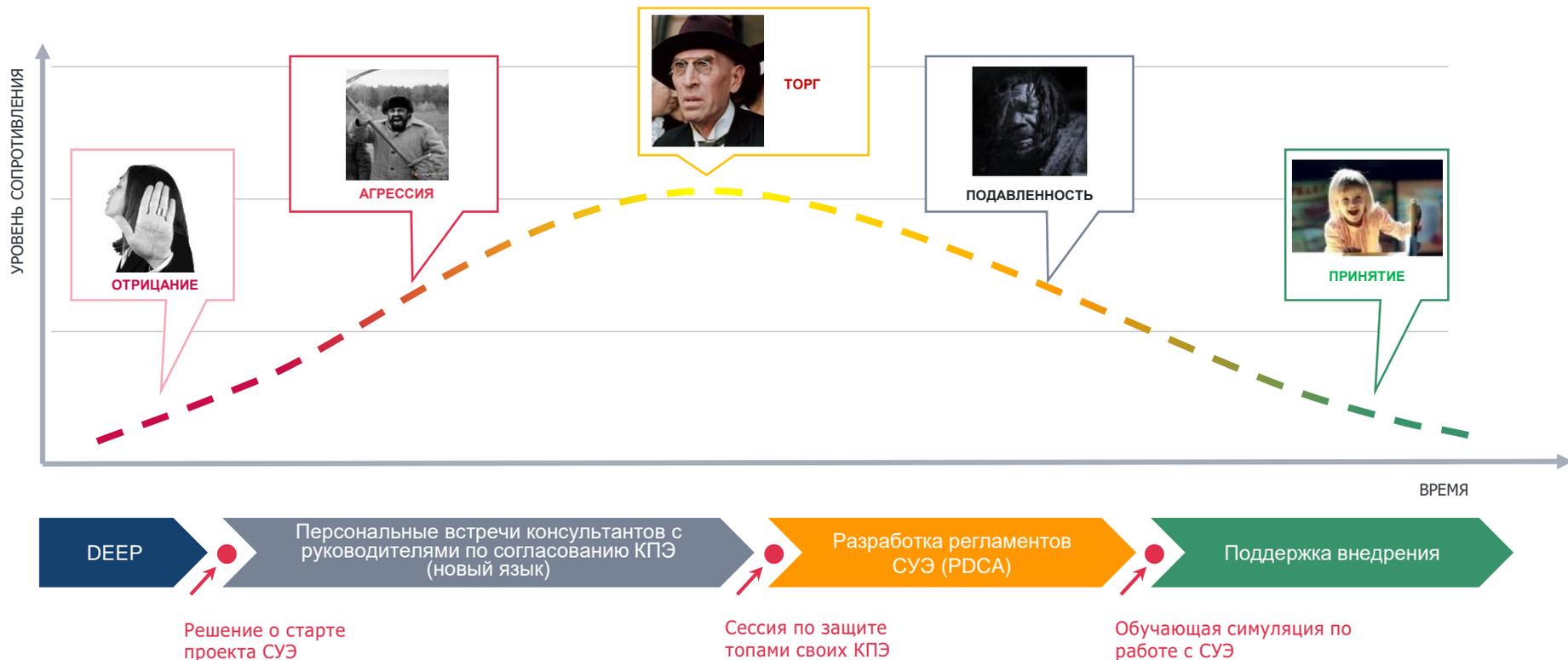


*«Многие вещи непонятны нам не потому, что наши понятия слабы, а потому, что вещи сии не входят в круг наших понятий»*

**Козьма Прутков**

- **Человек мыслит категориями (терминами).**  
 Если в его словарном запасе нет какой-либо категории (термина), то нет даже теоретической возможности думать об этой категории (в этих терминах)
- **Если человек не думает о решении** какой-либо задачи, **то у него нет шансов** предпринять какие-либо действия, направленные на ее решение
- **Чтобы изменить образ действий сначала нужно изменить язык** – привить новый лингвистический домен
- Руководители, выращенные в культурах силы и принадлежности, как правило, не мыслят в категориях ответственности за результат

## Соппротивление руководителей и что с ним делать





[www.ecopsy.ru](http://www.ecopsy.ru)

[www.facebook.com/ecopsy.ru](https://www.facebook.com/ecopsy.ru)

Тел. +7 (495) 645 21 15

E-mail: [baranov@ecopsy.ru](mailto:baranov@ecopsy.ru)

БИЗНЕС ДЕЛАЮТ **ЛЮДИ**

Сергей  
**Баранов**

Директор проектов