

Аннотация к Практическому руководству

В практическом руководстве подробно описаны пошаговые действия, которые необходимо выполнить для успешного внедрения системы вознаграждения по результатам.

Приведены примеры таблиц целей и KPI, расчеты размера вознаграждения в зависимости от результативности сотрудника, разобраны типичные ошибки в практической деятельности специалистов, занимающихся разработкой данной системы.

Представлена Библиотека целей и KPI, которая поможет Вам разработать KPI – ключевые показатели эффективности для вашей компании, ваших подразделений и сотрудников. Библиотека KPI включает около 300 показателей для оценки результативности деятельности руководителей и сотрудников.

В чем преимущество данного руководства:

- 1. Дан алгоритм, по которому вы самостоятельно можете разработать и внедрить систему управления эффективностью РМ и систему вознаграждения на основе KPI в своей компании.**
- 2. Представлены как стратегические цели и KPI, так и тактические, оперативные.**
- 3. Предоставлены формулы расчета KPI, даны комментарии, методики, например, приведена методика расчета Индекса удовлетворенности клиента, как внешнего, так и внутреннего.**

Автор практического руководства:

Елена Ветлужских – сертифицированный бизнес-тренер (международный сертификат), консультант, преподаватель курса MBA, профессиональный коуч. Опыт работы на управленческих должностях более 10 лет.

Имеет большой опыт консалтинговой деятельности, выполняет проекты по разработке системы сбалансированных показателей, системы грейдов, системы вознаграждения.

Провела более 200 открытых и корпоративных семинаров.

Стаж консалтинговой и тренерской деятельности – свыше 5 лет.

Автор публикаций в российских журналах: «Управление компанией», «Справочник по управлению персоналом», «Мотивация и оплата труда», «Управление персоналом» и др.

Автор книг: «Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика», «Стратегическая карта, системный подход и KPI»

Персональный сайт: www.seminar.sky.ru. Вы также можете обратиться к автору elenavetl@mail.ru для проведения корпоративного обучения или консультативной поддержки для разработки и внедрения системы вознаграждения по результатам на основе целей и KPI.

Содержание

Глава 1. Принципы системы Performance management -управление эффективностью	
Основные понятия	
1.1. Основные термины	7
1.2. Сущность системы Performance management	9
1.3. Основные принципы системы Performance Management	10
1.4. Условия, необходимые для разработки системы вознаграждения	15
Глава 2. Алгоритм разработки матриц целей и KPI	17
Глава 3. Определение результативности сотрудников. Ее взаимосвязь с вознаграждением	21
<ul style="list-style-type: none">• расчет результативности и суммы вознаграждения для начальника цеха и таблица целей, KPI• расчет результативности и суммы вознаграждения для руководителя отдела продаж таблица целей, KPI• расчет и таблица Индекса удовлетворенности внешних клиентов	
Глава 4. Алгоритм разработки KPI для руководителей и сотрудников поддерживающих подразделений	30
<ul style="list-style-type: none">• расчет и таблица целей и KPI для директора по персоналу• расчет индекса удовлетворенности деятельностью Директора по персоналу• таблица целей и KPI для начальника склада• таблица целей и KPI для руководителя отдела закупки	
Глава 5. Подводные камни KPI	36
Глава 6. Ошибки, возникающие при внедрении системы вознаграждения по целям и KPI	39
Глава 7. Факторы, способствующие успеху внедрения новой системы оплаты труда	44

Глава 8. Основные этапы внедрения системы Performance management 51

ПРИЛОЖЕНИЕ. Библиотека целей и KPI

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Стратегические цели и KPI для Сбалансированной системы показателей компании 57

- Таблица 1. Цели и KPI по составляющей «ФИНАНСЫ» 57
- Таблица 2. Цели и KPI по составляющей « КЛИЕНТЫ» 60
- Таблица 3. Цели и KPI по составляющей « ВНУТРЕННИЕ ПРОЦЕССЫ» 61
- Таблица 4. Цели и KPI по составляющей « РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА.ПОТЕНЦИАЛ» 65

ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Тактические и оперативные цели и KPI 66

- Таблица 1. Цели и KPI для производства 66
- Таблица 2. Цели и KPI для департамента продаж, сбыта 69
- Таблица 3. Цели и KPI для отдела сервисного обслуживания 70
- Таблица 4. Цели и KPI для розничной торговли 71
- Таблица 5. Цели и KPI для отдела мерчандайзинга 72
- Таблица 6. Цели и KPI для отдела маркетинга и рекламы 72
- Таблица 7. Цели и KPI для департамента логистики (закупки, склад, транспорт) 73
- Таблица 8. Цели и KPI для финансово-экономического отдела, бухгалтерии 75
- Таблица 9. Цели и KPI для ИТ – департамента (отдела) 76
- Таблица 10. Цели и KPI для проектных работ, конструкторского отдела 77
- Таблица 11. Цели и KPI для Департамента управления персоналом (УЧР) 78
- Таблица 12. Цели и KPI для юридического отдела 82

Список литературы 83