

Бизнес-кейсы

1С:Управление по целям и КРІ

Актуальность целевого управления

Статистика. Факты. Комментарии

Директор/собственник

- Эффективно ли работает бизнес?
- Как связаны текущие задачи и показатели с целям компании?
- Выполняется ли план по показателям?
- Причины отклонения в выполнении плана?

Руководитель отдела

- Какие задачи сейчас решают сотрудники?
- Кому и как делегировать задачи?
- Где проверить процесс выполнения?
- Мотивирован ли персонал?

HR

- Как выделить лучших сотрудников?
- Как повысить исполнительскую дисциплину?
- Как сделать систему вознаграждения «прозрачной»?

IT специалист

- Как собирать данные?
- Как интегрировать разные учетные системы?
- Как поддерживать обмен данными?

Специалист

- Что и к какому сроку нужно сделать?
- Какие требования ко мне предъявляются?
- От чего зависит моя премия?

- Достижение стратегических целей компании
- Распределение ответственности за результаты работы компании между подразделениями, сотрудниками
- Обеспечение менеджмента оперативной и достоверной информацией о текущем состоянии компании, о ходе работ и возникающих отклонениях
- Создание условий для высокой мотивации и вовлеченности персонала, прозрачной и справедливой оценки деятельности работников

Задачи решаемые программным продуктом



Мониторинг



Управление



Анализ

Пользователи 1С:КРП



Бизнес-кейсы

Задачи. Этапы. Эффекты

О компании

«Витек» - крупнейший в Уральском регионе поставщик и производитель снеков, кондитерских изделий, попкорна, кукурузных палочек и хвороста. Предприятие постоянно расширяет свою дистрибьюторскую сеть. «Витек», которая входит в состав Компании «Витаполярос», широко известна на рынке производства и продажи кондитерских изделий уже более 20 лет и осуществляет поставки не только по Уральскому региону, но и по всей России и Казахстану.



Задачи проекта



- Динамичное развитие предприятия привело к росту производства и, как следствие, к необходимости повышения эффективности работы сотрудников
- Перед компанией стояла задача разработки системы показателей и последующая ее автоматизации
- Удобный программный продукт, совместимый с уже имеющейся учетной системой – «1С:Управление производственным предприятием»
- Необходимо было внедрить именно систему целевого управления, которая затронула процессы:
 - стратегического планирования на предприятии
 - операционного планирования
 - систему мотивации
 - пересмотр документации(регламентов, стандартов)

Этапы проекта

1. Рабочая сессия
2. Проработка этапов целевого управления
3. Актуализация стандартов и регламентов
4. Внедрение решения «1С:Управление по целям и KPI»
5. Опытная эксплуатация



Рабочая сессия для
руководства компании

Торговый представитель



Целевые показатели	SMART-задачи	Стандарты	Премия	Делегирование задач					
Целевой показатель, ед. изм.	Вес, %	План	Факт	Прогноз	С...	% выполнения	R		
Наличие на полке по плану, %	30,00	100,00	73,00	73,00	●	73,00	21,90		
ПДЗ, %	20,00	15,00	25,00	25,00	●	60,00	12,00		
Стандарты, %	20,00	100,00	100,00	100,00	●	100,00	20,00		
Количество заявок, шт	20,00	155,00	54,00	54,00	●	34,84	6,97		
Смарт задача, %	10,00	100,00	100,00	100,00	●	100,00	10,00		
Отработанные часы, ч		168,00	80,00	80,00	●	47,62			

Системный администратор



Целевые показатели	SMART-задачи	Стандарты	Премия	Делегирование задач					
Целевой показатель, ед. изм.	Вес, %	План	Факт	Прогноз	С...	% выполнения	R		
Стандарты, %	35,00	100,00	100,00	100,00	◆	100,00	35,00		
Выполнение задач в 1С Itil по времени решения ОИТ, шт	20,00	42,00	38,00	38,00	●	90,48	18,10		
Смарт задача, %	20,00	100,00	93,75	93,75	●	93,75	18,75		
Время бесперебойного функционирования информационной сист...	15,00	168,00	168,00	168,00	●	100,00	15,00		
Обработка заявок в Help Desk первая линия, шт	5,00	51,00	51,00	51,00	●	100,00	5,00		
Удовлетворенность клиента, %	5,00	100,00	100,00	100,00	◆	100,00	5,00		
Отработанные часы, ч		168,00	168,00	168,00	●	100,00			

Промежуточные итоги проекта



- Сократились сроки постановки и проверки задач подчиненным
- Цикл планирования стал прозрачным, появились конкретные сроки в целом по компании
- Появилась уверенность в достоверности, получаемой руководством информации по показателям

О компании



ТОО «Каражыра ЛТД» - крупнейший в ВКО поставщик угля. Численность персонала более 1250 человек. Добыча угля производится открытым способом. В год добывается более 6 млн. тонн угля. Зольность менее 20%.

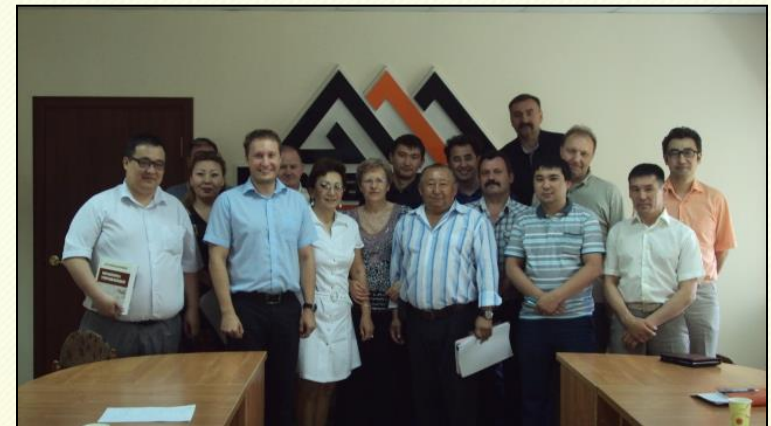
Задачи проекта



- Разработка системы мотивации
- Разработка системы премирования, зависимой от результатов работы сотрудника
- Автоматизация управленческого учета

Этапы проекта

1. Обучение руководителей технологии целевого управления и КРІ
2. Разработка матриц результативности для сотрудников
3. Актуализация КРІ, Стандартов и регламентов
4. Внедрение ПП «1С:Управление по целям и КРІ»
5. Опытная эксплуатация программы



Рабочая сессия по разработке
КРІ



Производство - матрица мастера буро-взрывных работ

Целевые показатели | SMART-задачи | Стандарты | Премия | Делегирование задач

Изменить планы | Перенести | ↺ | ↑ ↓ | Я ↓ | ✓ ✕ 📄

Целевой показатель, ед. изм.	Вес, %	П...	Факт	Про...	С...	% вы...	R
Стандарты, %	30,00	1...	100,00	100,...	●	100,00	30,00
Процент выполнения плана по буровым работам, П.м	20,00				◆	100,00	20,00
Процент выполнения плана по взрывам., м3	20,00				◆	100,00	20,00
Процент расхода ВМ по нормам расхода бюджет, %	10,00				◆	100,00	10,00
Количество претензий, Ед.	10,00				◆	100,00	10,00
Смарт задача, %	10,00	1...	100,00	100,...	●	100,00	10,00
ИТОГО:	100,00						100...



Снабжение: матрица начальника
ООП – отдел обеспечения
производства

Целевые показатели | SMART-задачи | Стандарты | Премия | Делегирование задач

Изменить планы | Перенести | ↻ | ↑ ↓ ↕ ↕ | ✓ ✕ 📄

Целевой показатель, ед. изм.	Вес, %	П...	Факт	Про...	С...	% в...	R
Смарт задача, %	30,00	1...	100,00	100...	●	100,...	30,...
Количество нарушений Правил ГЗ, %	20,00				◆	100,...	20,...
Стандарты, %	20,00	1...	100,00	100...	●	100,...	20,...
Личное исполнение бюджета закупок и заявок (ГСМ, БВР, инвестиц...	15,00	1...	100,00	100...	◆	100,...	15,...
Своевременное исполнение бюджета закупок и заявок в рамках бю...	15,00	1...	100,00	100...	●	100,...	15,...
ИТОГО:	100,00						100,...

Матрица инспектора ОНиРП (отдела кадров)



Целевые показатели SMART-задачи Стандарты Премия Делегирование задач

Изменить планы Перенести ↻ ↑ ↓ ↕ ↕ ✓ ✕ 📄

Планы не утверждены

Целевой показатель, ед. изм.	Вес, %	П...	Факт	Про...	С...	% в...	R
Стандарты, %	40,00	1...	100,00	100...	●	100...	40...
Количество дней просрочки по срокам (увольнение, отпуск), День	20,00				◆	100...	20...
Количество претензий, Ед.	20,00				◆	100...	20...
Количество ошибок в 1С-ЗУП (достоверность), %	10,00				◆	100...	10...
Смарт задача, %	10,00	1...	100,00	100...	●	100...	10...
ИТОГО:	100,00						100...



Промежуточные итоги проекта



- **Переход к оплате за индивидуальные результаты работы**
- **Получение доказательной базы для начисления премий и оплаты труда, т.е. повышение прозрачности оценки результатов труда, снижение необъективности выплат и снижение конфликтов по поводу начисленных премий**
- **Упорядочивание границ ответственности подразделений, уточнение требований к результатам их деятельности**
- **Получение инструмента для прозрачного контроля текущего состояния компании и прогнозов (не только «ПЛАН»);**
- **Переход к системе стратегического управления**
- **Ясная регулируемая модель системы мотивации для работников всех уровней**

О компании



Компания «Континент»

объединяет 12 предприятий розничной торговли и сферы обслуживания в г. Киев, среди которых:

7 продуктовых супермаркетов «Континент»;

- Клиника «Red Line»
- Салон красоты «Red Line»
- Шейпинг-клуб «Red Line»
- Ресторан «Венеция»
- Кафе «На Дмитрівській»



Задачи проекта

- Построение системы оценки эффективности сотрудников
- Удобный инструмент для контроля задач и поручений
- Повышение мотивации персонала
- Построение прозрачной системы премирования



Этапы проекта

1. Разработка матриц результативности для сотрудников
2. Актуализация KPI, Стандартов и регламентов
3. Внедрение ПП «1С:Управление по целям и KPI»
4. Балансировка системы
5. Опытная эксплуатация



Категорийный менеджер

Целевые показатели | SMART-задачи | Стандарты | Премия | Делегирование задач

Изменить планы | Перенести | Скрыть показатели с нулевым весом

Целевой показатель, ед. изм.	Вес, %	План	Факт	С...	Прогноз	% выполнен...	R	Анализ
Товарооборот, %	15,00					175,11	26,27	
Маржинальная прибыль, %	30,00					162,92	48,88	
Маркетинговый бюджет, %	30,00					100,13	30,04	
Потери, %	10,00					100,00	10,00	
Смарт задача, %	5,00	100,00						
Стандарты, %	10,00	100,00						
ИТОГО:	100,00						115,18	

Маркетолог



Целевые показатели SMART-задачи Стандарты Премия Делегирование задач

Изменить планы | Перенести | ↑ ↓ ↕ ↔ | ✓ ✕ | Скрыть показатели с нулевым весом

Целевой показатель, ед. изм.	Вес, %	План	Факт	С...	Прогноз	% выполнен...	R	Анализ
Товарооборот, %	20,00			●		92,00	18,40	
Маркетинговая прибыль, %	40,00			●		81,00	32,40	
Смарт задача, %	30,00	100,00	100,00	●		100,00	30,00	
Стандарты, %	10,00	100,00	50,00	●		50,00	5,00	
ИТОГО:	100,00						85,80	

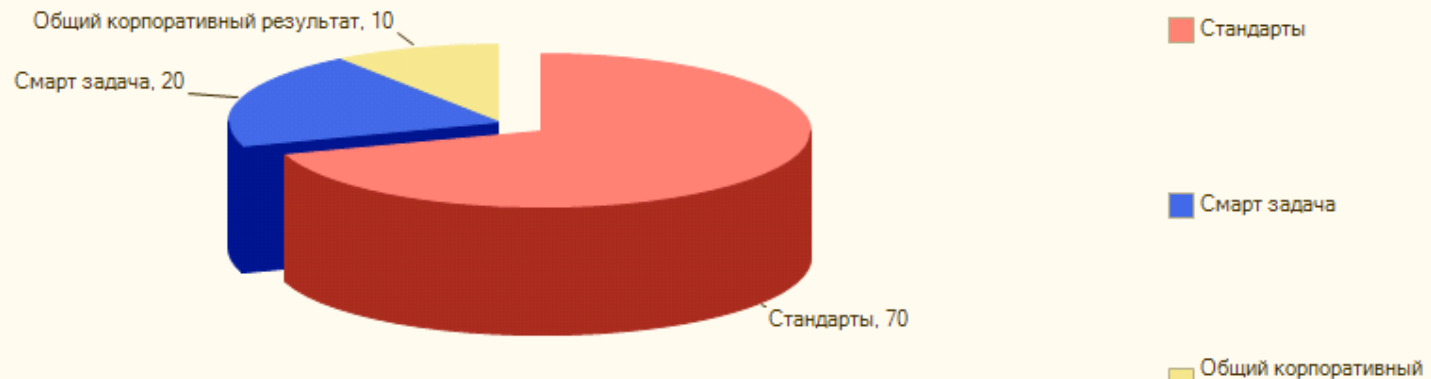
Бухгалтер



Целевые показатели SMART-задачи Стандарты Премия Делегирование задач

Изменить планы | Перенести | Скрыть показатели с нулевым весом

Целевой показатель, ед. изм.	Вес, %	План	Факт	С...	Прогноз	% выполнен...	R	Анализ
Общий корпоративный результат, %	10,00			◆		122,20	12,22	
Смарт задача, %	20,00	100,00	100,00	●		100,00	20,00	
Стандарты, %	70,00	100,00	100,00	●		100,00	70,00	
ИТОГО:	100,00						102,22	



Закупщик



Целевые показатели SMART-задачи Стандарты Премия Делегирование задач

Изменить планы Перенести ↻ ↑ ↓ ↕ ↕ ✓ ✕ 📄 Скрыть показатели с нулевым весом

Целевой показатель, ед. изм.	Вес, %	План	Факт	С...	Прогноз	% выполнен...	R	Анализ
Товарооборот, %	20,00			●		90,00	18,00	
Оборачиваемость, %	15,00	3,00	7,00	●		233,33	35,00	
Доступность, %	15,00	84,00	99,00	●		117,86	17,68	
Выполнение заказов, %	15,00	85,00	66,00	●		77,65	11,65	
Наличие заказов и корректность, %	15,00	93,00	93,40	●		100,43	15,07	
Потери, %	5,00	0,10	0,09	●		90,00	4,50	
Смарт задача, %	10,00	100,00	100,00	●		100,00	10,00	
Стандарты, %	5,00	100,00	100,00	●		100,00	5,00	
ИТОГО:	100,00						101,89	

Промежуточные итоги проекта



- **Оборот компании вырос в 1,5 раза**
- **Повысился уровень мотивации персонала (после автоматизации системы ряд показателей заметно улучшился)**
- **Появилась ориентация на конечный результат, что в целом сказалось на результате компании**

Описание методологии реализации проектов

Этапы. Особенности. Факторы успеха

- **Особенность 1 – Методологическая основа.**

Использование в компании:

- **Целевого управления (МВО)**
- **Сбалансированной системы показателей (BSC)**
- **Ключевых показателей деятельности (KPI) или отдельных составляющих, по которым необходимо вести учет в программе**

- **Особенность 2 – Применение существующей методологии в компании в программном продукте 1С:Управление по целям и KPI**
 - **Применение типового функционала конфигурации**
 - **Применение типового функционала с незначительными доработками на основе пожеланий Заказчика**

Проект подразумевает две группы решаемых задач



Консалтинг

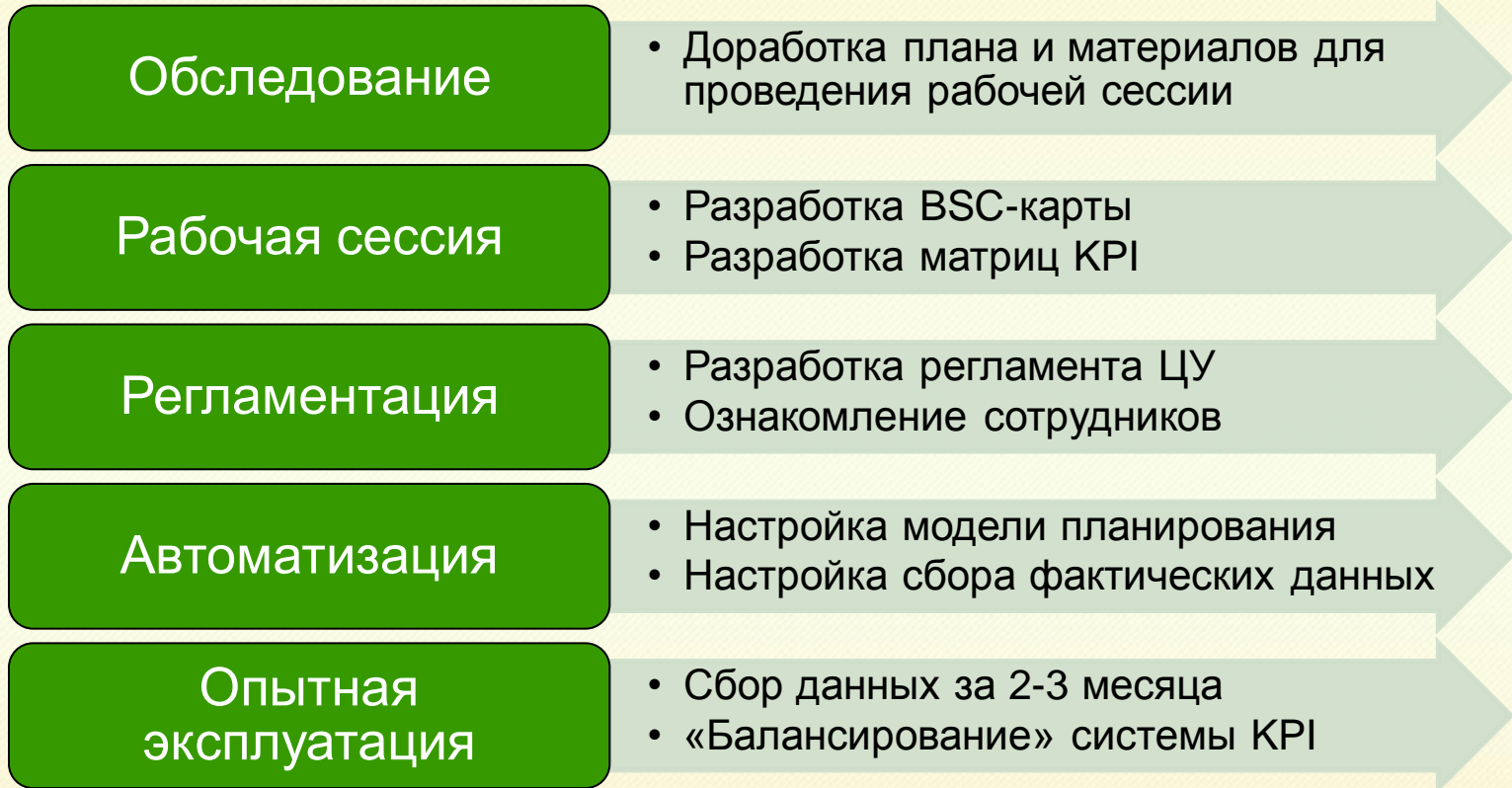
Внедрение метода целевого управления в организации



Автоматизация

Внедрение программного продукта «1С:Управление по целям и KPI»

Этапы внедрения технологии целевого управления



- Сбор показателей не формализован и требует много ресурсов (расчетов и фиксации)
- При ручном сборе показателей – высока вероятность ошибок, злоупотреблений, «разночтений»
- Данные запаздывают, не актуальны, мониторинг не эффективен
- Отсутствует или труднодоступна статистика для эффективного планирования
- Бизнес-процесс целевого управления плохо управляется – люди забывают вносить субъективные оценки, информация по выполнению задач не актуальна

Целевое управление
(BSC, KPI)

CRM-система
управления
взаимоотно-
шениями с
клиентами

Бюджетное
управление

Система
менеджмента
качества

Проектное
управление

Оперативный
производ-
ственный учет

Автоматизированная система учета и управления

Типовые, отраслевые и специализированные решения на платформе «1С:Предприятие» – источники данных для КРІ

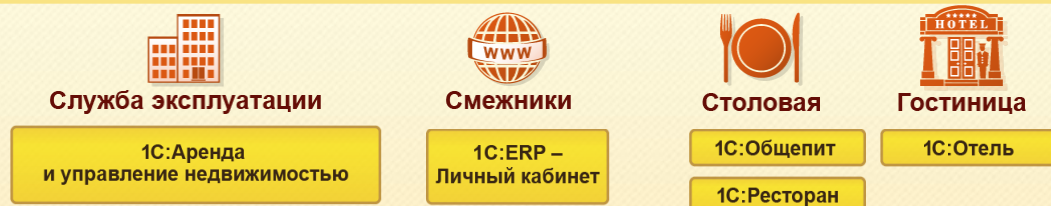
Управление



Операционная деятельность



Вспомогательные службы



- Обследование

- Интеграция с конфигурацией «1С:Предприятие»

- Настройка «1С:Управление по целям и КРІ»

- Опытная эксплуатация

- Тестирование

- Обучение

- Опытная эксплуатация

- Настройка трансляции данных из «1С:Предприятия»

- 1. Участие собственника или самого высшего менеджмента**
- 2. Проверенная методология и обученные руководители**
- 3. Наличие активного руководителя проекта Заказчика**
- 4. Наличие учетной системы планирования и оперативного учета**

**Удачи в построении эффективного
бизнеса!**

Готовы ответить на Ваши вопросы:

www.tqm.com.ua