

«KPI (key performance indicators): система стратегического управления и контроля за эффективностью работы» (8 часов)

Цель: Программа направлена на подготовку профессионалов в области разработки системы KPI в организации:

Ключевые показатели эффективности это инструмент контроля исполнения стратегии, мониторинга эффективности деятельности организации в целом, ее подразделений и конкретных сотрудников с точки зрения достижения стратегических и тактических (операционных) целей.

Ключевые показатели эффективности позволяют сделать систему управления персоналом эффективной и справедливой, облегчают делегирование, повышают лояльность сотрудников к компании, позволяют сформировать грамотную систему мотивации.

Задачи программы: дать слушателям необходимые теоретические знания, умения и навыки в области общего и стратегического менеджмента, управления изменениями и проектами.

1.1. Категория слушателей, на обучение которых рассчитана образовательная программа (далее программа):

Настоящая программа предназначена для повышения квалификации руководителей и специалистов предприятий и фирм различных отраслей экономики и форм собственности

Требования к базовому образованию слушателей: высшее образование.

1.2. Сфера применения слушателями полученных профессиональных компетенций, умений и знаний:

В результате обучения корпоративные клиенты:

- сформулируют миссию компании,
- определяют стратегические цели компании (краткосрочные и долгосрочные)
- осуществляют их декомпозицию в рамках своих подразделений
- разработают общие KPI для предприятия, своих подразделений.

Учебно-тематический план

№ п/п	Наименование модулей, дисциплин и тем	Всего, часов
1	2	3
1	Модуль 1. Эволюция менеджмента: от управления по инструкциям к управлению по целям и performance management. Основные принципы системы Performance Management	2
2	Модуль 2 Стратегия и видение будущего.	4
	Тема 2.1. Разделяемое видение будущего.	
	Тема 2.2. Иерархия стратегий.	
	Тема 2.2. Система Сбалансированных Показателей (BSC) в решении задач управления компанией на основе KPI	

3	Модуль 3 Оценка эффективности и мотивация	2
	Тема 3.1. Актуальность внедрения системы оценки эффективности.	
	Тема 3.2. Типы и разновидности ключевых показателей.	
	Тема 3.3. Формирование реестра показателей.	
	Тема 3.4. Особенности внедрения системы KPI в организации.	
	Тема 3.5. Принципы построения системы премирования.	

СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

МОДУЛЬ 1.

Эволюция менеджмента: от управления по инструкциям к управлению по целям и performance management. Основные принципы системы Performance Management

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Модуль посвящен изучению истории использования формальных методов управления эффективностью работы. Ранние версии оценки заслуг и эффективности работы. Управление эффективностью присутствуют в трактате «Сунь Цзы Искусство войны». Эволюция подходов к оценке эффективности. Управление по инструкциям. Управление по целям. Performance management. Обоснование актуальности Performance management (PM) сегодня. Роль системы оценки деятельности в системе PM

Цикл Performance Management

Рассматривается сущность Performance management. Как правильно переводится термин «performance». Что следует понимать под эффективностью. Цикл управления эффективностью. Уровни управления эффективностью. Содержание системы Performance management. Этапы Performance management. Каскадирование целей.

Performance review

Рассматривается сущность Performance review (коммуникации по согласованию оценки с сотрудником), определяются цели Performance review. Разбираются процесс проведения Performance review, действия руководителя «До» коммуникации по согласованию оценки с сотрудником, типовые ошибки и рекомендации, действия «Во Время»: последовательность действий и рекомендации по эффективному проведению коммуникации с сотрудником и согласованию оценки. Разбор типовых ошибок, алгоритм, рекомендации и инструменты, основные этапы коммуникации. Приводится 5 правил эффективности позитивной обратной связи. Разбираются действия руководителя «После» завершения коммуникации и до следующего оценочного периода. Выполняется анализ типовых ошибок. Рассматривается формирование плана развития на основе Performance review.

МОДУЛЬ 2.

Стратегия и видение будущего ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Данный раздел курса предусмотрен для изучения связи управления эффективностью работы (performance management) со стратегией организации. Управление эффектив-

ностью работы это стратегический и интегрированный подход к обеспечению успеха организации путем повышения качества работы ее сотрудников и расширения возможностей групп и отдельных работников. Исследуется сущность стратегии, рассматриваются типы стратегий. Рассматривается эффективность деятельности с точки зрения И. Адизеса.

Тема 2.1. Разделяемое видения будущего

Рассматривается значение разделяемого видения будущего для реализации стратегии. Изучается миссия и дерево целей. Разбирается процесс построения целей и требования к целям.

Тема 2.2. Иерархия стратегий

Рассматривается иерархия стратегий, их разновидности и взаимосвязь.

Тема 2.3. Система Сбалансированных Показателей (BSC)

Исследуется роль и сущность Системы Сбалансированных Показателей (BSC) в решении задач управления компанией на основе КРІ. Разбирается кейс: Примеры стратегических карт и Панелей индикаторов компаний.

МОДУЛЬ 3.

Оценка эффективности и мотивация ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Данный модуль курса предусмотрен для рассмотрения системы мотивации (денежного стимулирования) на базе КРІ. Исследуется сущность и эффективность системы мотивации, структура Компенсационного пакета. Даются рекомендации по внедрению системы мотивации на базе КРІ.

Тема 3.1. Актуальность внедрения системы оценки эффективности.

Рассматриваются вопросы взаимосвязи стратегии управления человеческими ресурсами с исполнением стратегии организации, мотивации исполнения стратегии. Выясняются причины неэффективности сотрудников. Изучаются основные этапы оценки должностей / рабочих мест, сущность грейдинга и расчета грейдов. Разбираются задачи оценки персонала с помощью КРІ. Даются рекомендации по внедрению системы мотивации на базе КРІ.

Тема 3.2. Типы и разновидности КРІ.

Разбираются типы и разновидности ключевых показателей, виды и значения КРІ, методы расчета и области применения (контроль, оценка эффективности, построение системы премирования), технологии формирования системы КРІ. Рассматривается форма и содержание Соглашения о работе с сотрудником. Исследуются условия работы показателей (требования к компании).

Тема 3.3. Формирование реестра показателей.

Изучаются процессы выделения КРІ и определения центров ответственности за показатели. Исследуется система сбора информации от ЦО за КРІ и ввода данных. Разбирается процесс формирования реестра показателей. Разбирается кейс «Проектирование работ и разработка системы показателей оценки эффективности».

Тема 3.4. Особенности внедрения системы КРІ в организации.

Изучается процесс внедрения системы КРІ в организации. Исследуются причины сопротивления изменениям и пути их преодоления. Разбираются типичные ошибки.

Тема 3.5. Принципы построения системы премирования.

Материальное/нематериальное стимулирование. Формирование структуры доходов. Бонусная карта сотрудника. Типичные ошибки в схемах мотивирования. Нематериальное стимулирование. Ценности.