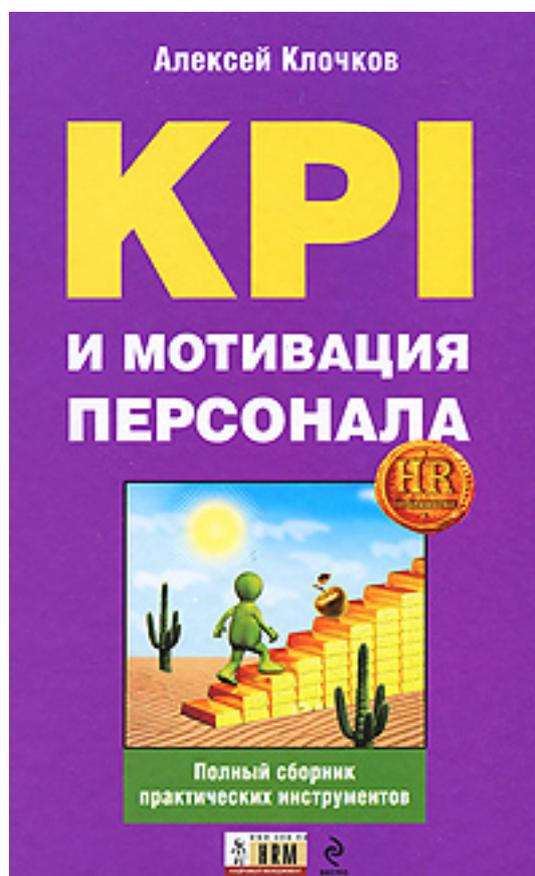


**Алексей Константинович Клочков**  
**КРІ и мотивация персонала. Полный**  
**сборник практических инструментов**



*Эксмо; Москва; 2010*  
*ISBN 978-5-699-37901-9*

### **Аннотация**

В этой книге собраны почти все инструменты системы KPI, которые могут реально работать в российских компаниях. Огромный опыт в разработке комплексных систем мотивации и управления персоналом, мотивации на базе KPI, внедрении стратегического, целевого, бюджетного, процессного и проектного управления позволил автору обобщить практику проведения проектов в российских и западных компаниях и дать читателям самые необходимые инструменты для работы.

Доступное изложение, масса конкретных примеров и рекомендаций по внедрению, расчету коэффициентов, примеры хорошо зарекомендовавших себя показателей и многое другое – все это отличает эту книгу от других посвященных системе мотивации и управлению по целям. Прочитав книгу, вы сможете самостоятельно разработать систему мотивации сотрудников на базе KPI, оптимизировать бизнес-процессы вашей компании и повысить эффективность работы сотрудников.

Для сотрудников и руководителей кадровых служб, специалистов, разрабатывающих или совершенствующих систему KPI в компании.

# Содержание

Введение	4
Часть 1	5
Глава 1	5
1.1. Система мотивации и KPI: основные понятия	5
1.2. Характеристики эффективных KPI	8
1.3. Мотивация персонала на базе KPI	9
1.4. История мотивации на базе KPI	12
1.5. Периодичность мотивации	20
1.6. Особенности систем мотивации персонала в России	21
1.7. Экономический эффект от применения KPI	22
1.8. Разработка финансовых моделей KPI «верхнего» и «нижнего» уровня	23
1.9. Модель финансовых KPI и жизненный цикл продукции	25
1.10. Когда показатели необходимо пересматривать?	26
Глава 2	28
2.1. Что такое цель? Управление по целям	28
2.2. Зачем цели бизнесу?	30
2.3. Процессные и проектные цели	32
2.4. Правила постановки процессной цели	32
2.5. Что такое задача. Сравнение цели и задачи	39
2.6. Оценка эффективности реализации проекта	41
2.7. Принципы уравнивания (выбор приоритетов) KPI	45
2.8. Диапазоны значений KPI	47
2.9. Структура формирования мотивации на базе KPI	50
2.10. Что такое грейдинг. Этапы построения системы грейдинга	53
Глава 3	55
3.1. Этапы разработки системы KPI	55
3.2. Как определить стратегию и стратегические KPI?	57
3.3. Критика и достоинства системы сбалансированных показателей	59
3.4. Важность автоматизации для эффективного применения системы KPI	61
Глава 4	66
4.1. Перспектива Финансы	66
4.1.1. KPI для подразделения руководство	66
4.1.2. KPI для подразделения Финансовая дирекция	67
4.1.3. KPI для подразделения дирекция по персоналу	70
4.1.4. KPI для подразделения Отдел продаж	70
4.1.5. KPI для подразделения Отдел логистики	70
4.1.5.1. Должность – Руководитель отдела логистики	70
4.1.6. KPI для подразделения коммерческая служба	71

4.1.7. KPI для отдела рекламы и маркетинга	72
4.2. Перспектива Клиенты	72
4.2.1. KPI для подразделения Отдел рекламы и маркетинга	72
4.2.2. KPI для подразделения коммерческая служба	73
4.2.3. KPI для подразделения руководство	74
4.2.4. KPI для подразделения Операционный зал в банке	75
4.2.5. KPI для подразделения Отдел по работе с клиентами	75
4.3. Перспектива Процессы	76
4.3.1. KPI для подразделения бухгалтерия	76
4.3.2. KPI для подразделения коммерческая служба	76
4.3.3. KPI для подразделения Финансовый отдел	80
4.3.4. KPI для подразделения Юридическая служба	80
4.3.5. KPI для подразделения Отдел логистики	81
4.3.6. KPI для подразделения Call-centre	81
4.3.7. KPI для производственного подразделения	81
4.3.8. KPI для проектной группы	83
4.3.9. KPI для Отдела снабжения	84
4.3.10. KPI для цеха основного производства	85
4.3.11. KPI для Отдела рекламы и маркетинга	85
4.3.12. KPI для Отдела транспорта и складского хозяйства	86
Часть 2	87
Положение об оплате труда и премировании сотрудников	88
Приложение № 1	91
Система грейдов ООО «Оптим»	91
Установление размеров тарифных ставок, должностных окладов	95
Приложение № 2	97
Порядок определения размера и условия выплаты премии сотрудникам ООО «Оптим»	97
Порядок учета и выплаты ежемесячных и квартальных премий сотрудникам Общества	97
Порядок учета и выплаты годовых премий сотрудникам Общества (по данным компании)	98
Методика расчета ежемесячных и квартальных премий	99
Приложение № 3	101
Порядок определения размера и условия выплаты индивидуального вознаграждения сотрудникам ООО «Оптим» за участие в проектах	101
«KPI.BZ» – HR решение для автоматизации всех функций управления персоналом:	103

# Алексей Ключков

## KPI и мотивация персонала : полный сборник практических инструментов

### Введение

Традиционные методы, такие как «классическая» аттестация персонала, уже не отвечают требованиям сегодняшнего дня. Чтобы преуспеть в мире современного бизнеса, предприятиям необходимы инновационные средства и методы управления, ориентированные на постановку целей и определение персональной ответственности сотрудников. Технологии управления по целям, подкрепленная грамотными материальными стимулами, помогает мотивировать персонал на новые грандиозные достижения и креативное самосовершенствование.

Данная книга представляет собой практическое пособие по разработке современного Целевого управления (системы KPI) и материальной мотивации на достижение целей (на базе KPI). Она написана консультантом First Training Group Moscow (FTG), одной из ведущих консалтинговых компаний России по разработке и внедрению подобных систем. Цель работы заключалась в прояснении основных понятий и методик, необходимых для самостоятельной разработки данных систем.

Особенностью работы, выделяющей ее в ряду многочисленной бизнес-литературы, посвященной системам мотивации на базе KPI, а также управлению по целям, является ее практическая направленность, насыщенность большим количеством конкретных примеров и рекомендаций по внедрению описанных систем. В книге также рассматриваются вопросы, посвященные возможным проблемам, возникающим в ходе реализации проектов. Мы постарались сделать материал интересным и в первую очередь полезным, обойти общеизвестные моменты и сосредоточить внимание читателя на новых данных, полученных на практике.

Я надеюсь, что данное издание послужит вам хорошим помощником и инструментом:

- при разработке системы мотивации (денежного стимулирования) сотрудников на базе KPI;
- при разработке системы оценки деятельности сотрудника для определения его потенциала или карьерного роста, формирования кадрового резерва, потребностей сотрудника в обучении или развитии;
- при создании системы управления эффективностью бизнеса с использованием KPI, элементов и идеологии картирования стратегии, названной *Balanced Scorecard*.

В книге приведены примеры большого числа показателей, используемых на практике и зарекомендовавших себя как эффективные KPI в различных отраслях.

Хочу выразить большую благодарность партнеру компании и ведущему консультанту First Training Group Елене Юрьевне Блиновой, участвовавшей в создании данной книги.

Я уверен, что внедрение системы KPI в вашей компании будет способствовать оптимизации бизнес-процессов, достижению «высоких» целей, приведет к увеличению портфеля заказов за счет ускорения их выполнения и улучшения качества, а также существенно повысит уровень мотивации, ответственности и эффективности ваших сотрудников.

# Часть 1

## KPI в современном бизнесе: теория и практика

### Глава 1

#### Применение KPI в построении системы мотивации

##### 1.1. Система мотивации и KPI: основные понятия

В 2004 г. Harvard Business Review опубликовала результаты исследования, проведенного с целью определения результативных сотрудников и поиска оптимальных методов мотивации, в котором приняли участие руководители и сотрудники более тысячи компаний. Оказалось, что в среднестатистической компании 5% сотрудников всегда работают хорошо, столько же (5 – 7%) сотрудников всегда работают плохо, а для эффективной работы остальных 88% всегда требуется правильная постановка целей и задач с обязательным контролем их исполнения.

Подкрепить интерес сотрудников к достижению результатов и решению поставленных задач можно только путем их привязки к денежному вознаграждению, выплачиваемому при достижении результатов.

В настоящее время методику определения результатов и создания механизмов определения денежного вознаграждения называют системой мотивации на базе KPI (сокращение *от* англ. Key Performance Indicator) – ключевого индикатора выполнения.

**Мотивация** – это побуждение сотрудников к достижению целей компании при соблюдении своих интересов.

То есть мотивация —

- это процесс достижения баланса между целями компании и работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих;
- процесс побуждения сотрудников к деятельности для достижения целей компании;
- создание условий отождествления интересов организации и работника, при которых то, что выгодно и необходимо одному, становится столь же необходимо и выгодно другому.

Очень важно, чтобы все сотрудники компании понимали, что только при достижении целей компании могут быть достигнуты цели сотрудника. Прибыль компании является источником выплаты дополнительного вознаграждения. Она может быть частично использована для дополнительного вознаграждения сотрудников, а если прибыль не получена, ничьи интересы не будут достигнуты.

► **Баланс интересов** – основа стабильной компании.

Важную роль в построении объективной и эффективной системы мотивации играет Ключевой индикатор выполнения (KPI). Для его обозначения в России иногда также используют термин Ключевой показатель эффективности (КПЭ).

Почему перевод и российская аббревиатура не совпадают? Потому что если KPI образован путем предварительного определения цели, тогда его можно так называть, в противном случае используется любой другой термин (показатель, коэффициент трудового участия, коэффициент полезного действия, показатель производительности и т. п.).

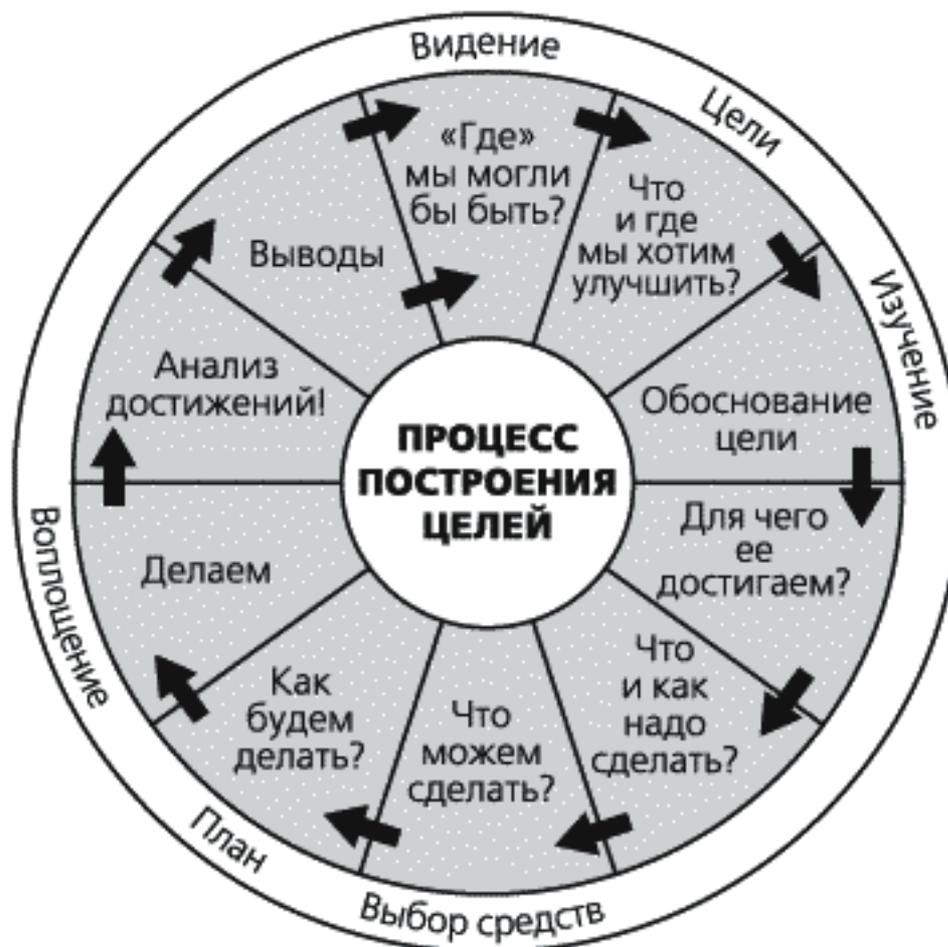
Тем не менее в настоящее время многие используют термин KPI для обозначения показателей, применяемых для оценки сотрудников и отдельных процессов.



*Рис. 1.1. Место системы KPI в структуре бизнес-процессов*

На рисунке 1.1 показано соотношение KPI, целей, стратегии и понимания бизнес-процессов, место показателей KPI в структуре бизнес-процессов с применением управления по целям, то есть с использованием принципов формирования, постановки, контроля и анализа достижения целей. Из рисунка вы видите, что для определения KPI сначала необходимо определить цель.

На рисунке 1.2 показан непосредственно процесс построения целей.



*Рис. 1.2. Процесс построения целей*

Упрощение этой системы до простого подбора показателей может привести к серьезным негативным последствиям.

► **KPI** – не просто показатели!

Основные сложности возникают на этапе внедрения KPI, если данная система воспринимается только как система мотивации, а не как система управления по целям. Управление по целям (Management by Objectives, MBO) является передовым методом управления бизнесом и персоналом. Он предполагает активное вовлечение сотрудников в процесс достижения стратегических корпоративных целей, что является одним из основных факторов, гарантирующих успешные перспективы развития предприятия в динамичной рыночной среде.

KPI представляет собой систему, используемую для достижения главных целей любого бизнеса, таких как привлечение и удержание потребителей (клиентов), рост профессионализма сотрудников, увеличение доходов и снижение затрат. Все эти ценности исповедует всеобщее руководство качеством.

Всеобщее руководство качеством – подход к руководству организацией, нацеленный на качество, основанный на участии всех ее членов и направленный на достижение долгосрочного успеха путем удовлетворения потребителя и получения выгоды. В некоторых странах (Япония, Корея, Сингапур, Малайзия, Гонконг, Англия, Германия, США, в последние годы Бразилия) концепции KPI и всеобщего руководства качеством подняты на уровень национальной идеи.

Вообще идеи определения Моделей KPI используют очень многие управленческие концепции:

- концепция управления по целям Management by Objectives (MBO) Питера Друкера (1954 г.);
- система (таблица) показателей французского ученого Ж.Л. Мало (Tableau de bord) (1932 г.);
- универсальная система показателей деятельности Рамперсада Хьюберта – Total Performance Scorecard (2003 г.);
- организационная система сбалансированных показателей (OBSC – Organizational Balanced Scorecard);
- всеобщий менеджмент на основе качества (Total Quality Management, TQM) (70-е гг. XX в.);
- управление результативностью (Performance Management) и управление компетенциями (Competence Management) (90-е гг. XX в.);
- система управления на основе показателя EVA (Экономическая добавленная стоимость), автором которой является Стюарт Штерн (начало 1990-х гг.);
- пирамида деятельности компании К. Мак-Найра, Р. Линча и К. Кросса (1990 г.);
- модель стратегических карт Л. Мейселя (1992 г.);
- система Effective Progress and Performance Measurement – оценка эффективности деятельности и роста) К. Робертса и П. Адамса (1993 г.);
- система сбалансированных показателей Нортон и Каплана (1992 г.) и ряд других.

Следует также отметить, что с развитием технологий управления вышеперечисленные концепции дорабатывались и совершенствовались учеными и специалистами и к настоящему времени превратились в современную систему KPI, которая вобрала в себя самые лучшие и практически применимые идеи.

Самой популярной (разрекламированной) из всех методик в России, применяющих KPI, стала система Balanced Scorecard (BSC), описанная в книгах Роберта Каплана, Дэвида Нортон, их последователей, а также в многочисленных статьях.

Утверждать, что именно эти авторы придумали данную систему, сложно, так как она основана на методике целевого управления Питера Друкера и способе описания связей между целями с помощью «интеллектуальных карт», которую придумал Тони Бьюзен. Но

вследствие удачной рекламной кампании и стратегии продвижения эта методика стала узнаваемой.

В русскоязычной литературе в настоящее время можно найти более десятка вариантов перевода данного термина на русский язык: сбалансированная система показателей, система сбалансированных показателей, система взаимосвязанных показателей, сбалансированная система оценочных индикаторов, карта балльных оценок и т. п. Мы живем в эпоху глобализации, когда языком бизнеса стал английский язык, и, с моей точки зрения, следует примириться с тем, что не все англоязычные термины можно удачно перевести на немецкий, итальянский или русский языки. Термин *Balanced Scorecard* – типичный случай. Слово «scorecard», как правило, связывают с игрой в гольф. У человека, играющего в любую игру, имеется небольшая карточка (card), на которой отражаются достигнутые им в ходе игры результаты – очки, пункты, баллы (score). Есть основания утверждать, что большинство менеджеров мечтают о том, чтобы иметь под рукой аналогичную небольшую «карту», на которой отражены ключевые показатели деятельности их компании (или какого-либо структурного подразделения). По Каплану и Нортону, эта «карта» должна быть «balanced» – сбалансированной. Это значит, что она должна включать как финансовые, так и нефинансовые показатели (клиентские, процессные и определяющие удовлетворенность и квалификацию персонала). Именно так можно трактовать понятие «сбалансированность».

Русскоязычный термин «сбалансированная система показателей» можно считать устоявшимся, хотя он и не отражает досконально сути данной управленческой системы. Логика *Balanced Scorecard* предполагает, что показатели, которые компания включает в такую систему, зависят от целей, стоящих перед компанией. Следовательно, сердцевину системы *Balanced Scorecard* составляют не показатели, а цели. Кроме того, система BSC, как правило, включает также мероприятия, необходимые для достижения целей. Поскольку данная система задумывалась авторами как инструмент реализации бизнес-стратегии, то более-менее адекватным вариантом перевода термина на русский язык можно считать следующий: «сбалансированная система стратегических факторов успеха».

## 1.2. Характеристики эффективных KPI

Система KPI эффективна, поскольку для нее характерно следующее.

■ **Адресная принадлежность.** Каждый ключевой показатель эффективности закреплен за конкретным индивидуумом или группой из сферы бизнеса, несущими ответственность за соответствующие результаты (то есть находится в зоне его ответственности).

■ **Правильная ориентация.** Ключевые показатели эффективности всегда привязаны к корпоративным стратегическим целям, ключевым бизнес-процессам и проектам развития.

■ **Достижимость.** Утвержденные показатели и нормативы должны быть достижимы. Достижение цели должно быть связано с приложением значительных усилий, но в то же время вероятность ее достижения должна быть не менее 70 – 80%.

■ **Открытость к действиям.** Значения ключевых показателей эффективности рассчитываются на основе актуальных данных, то есть пользователи могут вмешиваться в процессы, чтобы улучшить результаты работы, пока время еще не упущено.

■ **Обеспечение прогнозирования.** Ключевые показатели эффективности количественно оценивают факторы, влияющие на стоимость бизнеса, то есть они являются показателями, определяющими желательные будущие результаты.

■ **Ограниченность.** Ключевые показатели эффективности должны фокусировать внимание и усилия пользователей на достижении нескольких высокоприоритетных задач, а не рассеивать их на слишком многие предметы.

■ **Легкость восприятия.** Ключевые показатели эффективности должны быть легкими для понимания.

■ **Сбалансированность и взаимосвязанность.** KPI должны быть сбалансированы и «поддерживать» друг друга, а не конфликтовать друг с другом.

■ **Инициирование изменений.** Измерения ключевых показателей эффективности должны вызывать в организации цепную реакцию положительных изменений, особенно если за процессом следит руководство компании.

■ **Простота измерения.** Ключевые показатели эффективности работают в процессном контексте, в котором используются целевые и пороговые значения, и пользователи должны иметь возможность время от времени количественно оценивать прогресс.

■ **Подкрепленность соответствующими индивидуальными стимулами.** Показатели должны способствовать мотивации персонала. Организация может усилить воздействие ключевых показателей эффективности, устанавливая KPI с учетом мотиваторов определенного сотрудника.

■ **Релевантность.** Воздействие даже очень хороших ключевых показателей эффективности со временем ослабевает, поэтому их следует периодически пересматривать и «освежать».

■ **Сопоставимость.** Показатели также должны быть сопоставимыми, чтобы одни и те же показатели можно было сравнить в двух подобных ситуациях. Например, нельзя сравнивать значения такого показателя, как средний чек (KPI – отношение среднесуточной выручки к количеству чеков за день), для магазинов одного формата, но расположенных в областном центре и «в глубинке».

■ **Разумность.** И, наконец, каждый показатель должен нести смысл и являться базой для анализа. На первый взгляд принцип банален, но он является основополагающим. Например, рассмотрим KPI, рассчитываемый как отношение суммы расходов на содержание административного аппарата к общей массе прибыли. Формально, как ни странно, такой показатель удовлетворяет всем вышеперечисленным признакам: количественно измерен, может быть нормирован, представлен графически, показывает динамику и т. д. Но задумаемся на секунду: в чем же его смысл и что такой коэффициент показывает? Конечно же, данный пример в гротескной форме показывает действие принципа соответствия формы содержанию. Тем не менее на практике при разработке KPI могут случаться подобные казусы.

### 1.3. Мотивация персонала на базе KPI

**Мотивация** (денежное стимулирование) **персонала на базе KPI**, в отличие от базовой заработной платы (оклада), ориентирована на достижение долгосрочных и краткосрочных целей компании, «мотивирующей на выполнение должностных обязанностей» самого работника. А оклад – это фиксированная ежемесячная заработанная плата. Согласно статье 81 КЗоТ РФ, оплата труда руководителей, специалистов и служащих производится, как правило, на основе должностных окладов, которые устанавливаются администрацией предприятия в соответствии с должностью и квалификацией работника. Для руководителей, специалистов и служащих может быть установлен иной вид оплаты труда, основанный на достижении определенных показателей.

Система формирования переменной части денежного вознаграждения на базе KPI стимулирует сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов, а также к увеличению его вклада в коллективные результаты и достижения, в выполнение стратегических целей компании. При этом показатели KPI в системе формирования переменной части заработной платы на базе KPI должны быть достаточно просты и понятны сотрудникам, а размеры переменной части компенсационного пакета – экономически обоснованны.

Вся деятельность человека обусловлена реально существующими потребностями. Люди стремятся либо чего-то достичь, либо чего-то избежать. В мотивированной деятельности работник сам определяет меру своих усилий в зависимости от внутренних побуждений и условий внешней среды. Мотив труда формируется только тогда, когда трудовая деятельность является если не единственным, то как минимум основным условием получения блага.

Таким образом, мотивация труда становится важнейшим фактором результативности работы, влияющим на степень раскрытия трудового потенциала сотрудника, то есть всей совокупности свойств, влияющих на производственную деятельность. В соответствии с моделью Портера – Лоулера уровень приложенных усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой определенный уровень вознаграждения.

Нанимая сотрудника, мы нанимаем всего человека целиком. Нельзя нанять только «рабочие руки»; вместе с руками мы получаем и их владельца. На самом деле нигде так полно не проявляются все стороны личности человека, как в его отношении к работе. Как известно из Книги Бытия, желание трудиться не было присуще человеку изначально, оно появилось позже. «В поте лица своего будешь добывать ты хлеб свой» – таково было Господне наказание за грехопадение Адама; но оно же было одновременно и даром Божиим, благодаря которому жизнь человека после изгнания из рая стала терпимой и обрела смысл. Только потребности в Боге и в семье проявляются у человека раньше, чем потребность в труде; они для него важнее. Потребности в Боге, семье и труде лежат в основе всей человеческой жизни, всех достижений человечества, а также в основе гражданского общества, искусства и истории.

Итак, нанять на работу можно только всего человека целиком, а не какую-то его часть. Именно поэтому улучшение эффективности его работы открывает гигантские возможности для увеличения производительности труда и получения более высоких результатов. Из всех ресурсов, доступных людям, человеческий ресурс является наиболее продуктивным, гибким и изобретательным.

Мировая практика убедительно доказывает, что внедрение системы KPI увеличивает прибыль компаний от 10 до 30%, поскольку ориентирует работу сотрудников на результат, повышая и мотивацию, и лояльность персонала. Внедрение системы управления и мотивации с помощью KPI требует особых знаний у руководителей компании, которые можно приобрести с помощью корпоративного обучения. Система оплаты труда за результат, когда определенная часть заработка ставится в зависимость от индивидуальной и общей эффективности работы, обеспечивает возможность избежать увольнений или сокращений заработной платы во времена мирового кризиса и повысить производительность труда.

#### **Пять аргументов в пользу применения системы KPI в мотивации персонала:**

**1) 100%-ная ориентация на результат** – сотрудник получает вознаграждение за достижение результата и за выполнение работ, которые должны привести к результату;

**2) управляемость** – позволяет корректировать направленные усилия сотрудников без серьезной модификации самой системы при изменении ситуации на рынке;

**3) справедливость** — достойная оценка вклада сотрудника в общий успех компании и справедливое распределение рисков (между сотрудником и компанией) в случае неуспеха;

**4) понятность** — сотрудник понимает, за что компания готова его вознаграждать; компания понимает, за какие результаты и сколько она готова заплатить;

**5) неизменность** – любой сотрудник выстраивает свою работу в соответствии с системой мотивации. Если в определенный момент система меняется, то часть усилий сотрудника уходит впустую. Компания определяет «правила игры» для сотрудников, и если вдруг решит спонтанно их поменять, то лишится доверия «игроков».

Как следует из данных, приведенных в табл. 1.1, мотивация на базе KPI учитывает практически все потребности сотрудников и является одной из самых совершенных систем материальной мотивации.

**Таблица 1.1.** Соотношение потребностей сотрудников и технологий мотивации, которые максимально эффективно работают на удовлетворение этих потребностей с целью наиболее эффективной мотивации персонала

Потребность	Основной способ воздействия	Меры	Технология
Приобретение	Разработка эффективных систем дифференцированного вознаграждения	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Четко связывайте вознаграждение с качеством и результатами работы</li> <li>• Платите не меньше конкурентов</li> <li>• Подчеркивайте разницу между хорошими сотрудниками и не очень</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Система KPI</li> <li>• Система грейдов</li> </ul>

Потребность	Основной способ воздействия	Меры	Технология
Привязанность	Разработка и поддержание корпоративной культуры	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поощряйте в коллективе дружбу и взаимовыручку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обучение.</li> <li>• Корпоративная культура.</li> <li>• Корпоративные программы</li> </ul>
Понимание	Применение инструментов целевого управления. Определение должностных обязанностей и регламентация бизнес-процессов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определяйте четко должностные обязанности.</li> <li>• Ставьте перед сотрудниками четкие цели и задачи.</li> <li>• Понимание вклада в общее дело</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Система грейдов.</li> <li>• Система KPI.</li> <li>• Описание и регламентация бизнес-процессов</li> </ul>
Защищенность	Справедливые и демократические принципы управления и распределения ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Прозрачность процедур управления.</li> <li>• Справедливость процессов.</li> <li>• Укрепляйте доверие, открытое выделение денег</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Система грейдов.</li> <li>• Система KPI</li> </ul>

Система показателей, приведенная в табл. 1.2, использует свойства денег, делающие их привлекательным инструментом мотивации и стимулирования.

**Таблица 1.2.** Деньги как средство мотивации

Характеристика денег	Способ воздействия
Ненасыщаемость	Денег не бывает слишком много, ими сложно насытиться, поскольку за деньги можно приобрести множество разнообразных благ
Отсроченность потребления	Рождение чувства защищенности и уверенности в будущем, удовлетворение потребности в безопасности. Благодаря деньгам можно планировать удовлетворение многих потребностей в будущем
Универсальность	Деньги подкрепляют любую деятельность и в любой момент времени, что делает их универсальным мотивационным средством. С их помощью можно стимулировать выполнение работы, ее количество, качество, неформальные аспекты деятельности: творчество, новаторство, лояльность

Характеристика денег	Способ воздействия
Точная изменчивость	В отличие от большинства мотивирующих средств деньги могут быть точно измерены. Таким образом, они служат критерием или мерой сравнения с другими людьми. Повышение заработной платы или дохода также является мерой карьерного роста человека
Возможность использовать разные виды мотивации	Деньги в форме призов, надбавок или специальных премий могут служить средством выражения признания и благодарности, то есть осуществлять социальную и моральную мотивацию
Накопление богатства	Откладывание и экономия денег – самый удобный способ накопления богатства, богатство (или деньги в этом значении) отражает покупательную способность

## 1.4. История мотивации на базе KPI

В 1960 – 1970-х гг. в США появилась методика «управление по целям» (УПЦ), она же – Management by Objectives (MBO), ставшая впоследствии очень популярной. С ее помощью оценивались личные достижения каждого сотрудника, причем акцент делался на результатах выполненной работы сотрудника за определенный период времени, обычно за год. В 1970-х гг. УПЦ считалась универсальным способом оценки и мотивации персонала.

В 1980-е гг. была создана методика, названная Performance management (PM). Данный термин не получил в русскоязычной литературе единого перевода. Он переводится как «управление результативностью», или система KPI. (KPI – оценка достижения цели. Цель – это результат. Значит, система оценок результатов (KPI) – это и есть оценка и управление результативностью.) Методика направлена на оценку не только результата, но и того, какими способами он был достигнут, то есть на оценку личностных качеств сотрудника. В отличие от УПЦ, система KPI подразумевает масштабную обратную связь с работником.

На основе оценки эффективности деятельности сотрудников руководство компании может разрабатывать и применять стимулирующие стратегии в области вознаграждений и, что немаловажно, выявлять сотрудников, не соответствующих требованиям занимаемых ими должностей. Все это не только повышает эффективность управления, но и помогает сотрудникам лучше понять связь между своими конкретными обязанностями и стратегическими целями компании.

Опираясь на собственный опыт, могу с убеждением сказать, что в ряде российских компаний разработана и внедрена система по «старой» схеме, которая не соответствует современному бизнесу и развитию стратегического, процессного и проектного менеджмента.

В отличие от старой системы современная система KPI разграничивает формы:

- оценки достижения результатов;
- проведения обратной связи;
- оценки выполнения задач, необходимых для достижения целей, оценки незапланированных задач.

**Оценка выполнения KPI** происходит в специальных таблицах – «Матрицах KPI». В западных компаниях иногда эту форму называют «Соглашение по целям» + «Производственный контракт». Такое название таблицы получили потому, что осуществляется матричный анализ и сопоставление многих данных (веса показателя и диапазона значений).

Многие компании применяют комплексную оценку с использованием различных инструментов в «Матрице KPI». В этой же таблице для сотрудника приводится расстановка приоритетов между этими инструментами, так как они не сопоставимы между собой. Эта попытка сопоставления во многом влечет за собой непонимание инструментов Целевого управления.

На мой взгляд, в одной «Матрице KPI» нельзя использовать цели, KPI для оценки их достижения и задачи, необходимые для их достижения.

Не следует ранжировать и сопоставлять разные категории (понятия) в одной форме, которые необходимо оценивать отдельно в специальных формах, таких как «Матрица KPI» (табл. 1.3), План работ (табл. 1.4) и **Форма обратной связи** (табл. 1.5), и сводить в общую итоговую Отчетную форму КПЭ (табл. 1.6).

***Таблица 1.3. Оценка выполнения KPI менеджера отдела оптовых продаж в «Матрице KPI»***

Цель	KPI	Вес, %	Единица измерения	План	Факт	Индекс, %	Итог, %	Статус	Тренд
Выполнить план продаж товара А	Процент выполнения Плана по выручке за товар А	40	%	100	98	98	39,2	О	→
Сократить оборачиваемость дебиторской задолженности по товару А	Коэффициент оборачиваемости товара А	25	дни	26	34	130,8	12,5	-О	→
Сократить дебиторскую задолженность по товару А	Сумма дебиторской задолженности на конец периода по товару А	25	%	400 000	480 000	120	12,5	-О	←
Повысить удовлетворенность клиентов	Процент удовлетворенности клиентов	10	%	100	99	99	9,9	-О	↓
<b>Итого</b>									

Ввод в индивидуальное соглашение по целям «Матрица KPI» количественных и качественных целей происходит на основании совместного творчества руководителя и его сотрудников. Удобство использования разработки целей и показателей достигается ранее подготовленным набором возможных критериев оценки данной должности, полностью соответствующим специфике именно вашей компании. Этот возможный перечень критериев называют «Корпоративной библиотекой KPI». После завершения отчетного периода руководители в каждом конкретном случае смогут выбирать те или иные цели.

**Таблица 1.4.** *Выполнение задач и проектов в «плане работ». Оценка выполнения KPI в «Матрице KPI»*

Тема	Приоритет	Приоритет, %	Статус	Статус в %	Срок	Принята
Задача № 1	Высокий	40	В работе	0	07.04.2009	Нет
Задача № 2	Высокий	0	Не началось	100	07.04.2009	Нет
Задача № 3	Высокий	40	Не началось	90	07.04.2009	Нет
Задача № 4	Средний	10	В работе	100	08.04.2009	Нет
Задача № 5	Низкий	0	Не началось	100	13.04.2009	Да
Задача № 6	Низкий	0	Не началось	90	13.04.2009	Нет
Задача № 7	Низкий	20	Не началось	100	14.04.2009	Нет
<b>Итого 82%</b>						

*Таблица 1.5. Оценка обратной связи (feedback) между непосредственным руководителем и его сотрудником*

Критерий	Вес критерия	Высокая оценка (100%)	Средняя оценка (50%)	Низкая оценка (0%)	Комментарии с приведением фактов
Выполнение пунктов должностной инструкции	30 %	Сотрудник всегда выполняет все пункты своей инструкции; в случае необходимости выполняет дополнительные функции, не предусмотренные инструкцией	Почти все пункты выполняются. Невыполнение отдельных пунктов инструкции легко корректируется разъяснением руководителя. Повторных разъяснений и напоминаний не требуется	Многие пункты инструкции не выполняются. Невыполнение отдельных пунктов повторяется, требуются дополнительные и повторные разъяснения руководителя	

Критерий	Вес критерия	Высокая оценка (100%)	Средняя оценка (50%)	Низкая оценка (0%)	Комментарии с приведением фактов
Зоны ответственности	20%	Сотрудник полностью решает все проблемы в зоне своей ответственности, в том числе и нетрадиционные. Справляется с поручениями, не входящими в зону его ответственности	Сотрудник имеет представление о своей зоне ответственности, в основном самостоятельно разрешает все традиционные проблемы в пределах своих полномочий	Сотрудник имеет представление о своей зоне ответственности, но пытается ограничить ее лишь прописанными пунктами должностной инструкции. Некоторые традиционные проблемы в его зоне ответственности регулярно не могут быть решены без помощи других сотрудников и руководителя	
Контроль руководителя	20%	В случае необходимости выполняет функции контроля за деятельностью других сотрудников (в том числе во время отпуска руководителя, как наставник и т. п.)	Требуется стандартный контроль руководителя, в рамках регулярных планерок и собраний	Требуется дополнительный контроль и напоминания руководителя по отдельным пунктам должностной инструкции. Руководитель вынужден повторно проводить разъяснения либо расходовать дополнительное время на обучение и мотивирование сотрудника	
Качество работы	30%	Сотрудник всегда выполняет работу с высоким качеством и стремится повышать качество работы	Сотрудник выполняет работу, исходя из стандартных требований к качеству	Сотрудник не всегда выполняет свои должностные обязанности качественно	
<b>Итого</b>				<b>60%</b>	

Оценка обратной связи, приведенная в табл. 1.5, происходит с обязательным приведением фактов производственного поведения.

**Как давать сотруднику обратную связь?**

Обратная связь – это конструктивное предоставление сотруднику информации о том, какие его действия способствовали успешному выполнению стандартов профессиональной компетенции, а какие – препятствовали.

Обратную связь надо давать так, чтобы она была правильно воспринята сотрудником, мотивировала его на лучшее выполнение работы. Очень важно руководителю понимать, что неправильно предоставленная обратная связь может давать противоположный эффект: действовать разрушительно, демотивировать сотрудника.

Давая обратную связь, разделите профессиональные и личностные качества, обсуждайте не личность сотрудника, а его рабочее поведение.

Придерживайтесь **правил обратной связи**.

1. Обратная связь должна быть **конкретной**. Говорите о конкретных поступках и действиях сотрудника, о его рабочих ситуациях, о том, что произошло в действительности. Избегайте необоснованных обобщений и прогнозов.

2. Она должна быть **объективной**. Избегайте субъективизма, говорите только о свершившихся фактах и результатах в специальных формах для комментариев. Указывайте на последствия, к которым привели действия сотрудника в каждом конкретном случае.

3. Она должна быть взвешенной. Давая обратную связь, соблюдайте баланс положительных и отрицательных примеров. Замечания должны быть представлены в приоритетном порядке от более существенных к менее существенным.

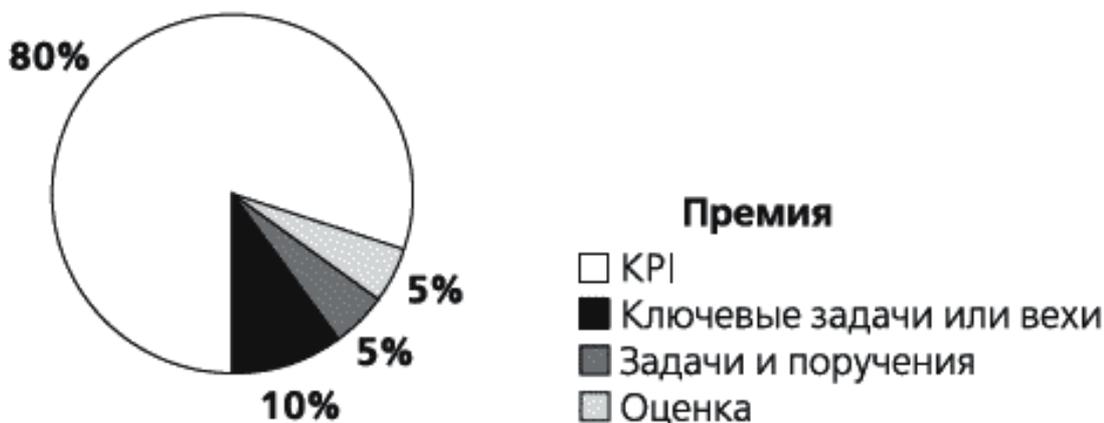
4. Она должна быть понятной. Говорите так, чтобы сотрудник понял, о каких ситуациях и примерах его рабочего поведения вы говорите и как их оцениваете.

5. Она должна согласовываться с точкой зрения сотрудника и его возможностями. Выслушайте мнение сотрудника. В этом случае сотруднику проще будет принять и использовать обратную связь.

6. Она должна быть ориентированной на развитие и содержать план действий. Договоритесь о том, что необходимо изменить сотруднику, и предложите несколько вариантов изменения его поведения.

***Таблица 1.6.** Общая итоговая форма KPI для определения переменной части материальной мотивации сотрудника с использованием четырех инструментов*





**Рис. 1.3.** Четыре инструмента управления, использующиеся в системе KPI для мотивации персонала

Если для определения премии вы используете дополнительные инструменты:

- процент выполнения плана работ (задач);
- процент выполнения плана работ (ключевых задач или проектных задач-вех);
- процент по результатам оценки «обратная связь»,

тогда вы можете в зависимости от специфики должности использовать дифференцированное соотношение этих четырех инструментов. Например, если для юридического подразделения, которое занимается судебной работой, у вас не получается поставить хорошие количественные KPI, то вы можете определить качественные показатели как оценку удовлетворенности смежных подразделений, процент выполнения плана работ и для контроля дополнить эти инструменты обратной связью со стороны руководителя. Наличие в премировании этих четырех инструментов обусловлено трудностью определения KPI для творческих должностей и потребностей в оценке не только результатов, но и мероприятий, запланированных для их достижения, и оценки выполнения должностных инструкций и производственного поведения в целом. Оценка результативности дает точное определение результатов, но в погоне за результатом человек может забыть о не менее важных аспектах своей работы. Дополнительные инструменты позволяют оценить сотрудника со всех необходимых сторон для построения дополнительного вознаграждения. Кроме того, динамичный характер современного бизнеса, определяющий частые организационные изменения, разнообразие решаемых задач и участие персонала в самых различных проектах, приводит к необходимости постоянного вовлечения в процессы оценки сотрудников все новых участников.

Премии варьируются в зависимости от категорий сотрудников. Основываясь на категориях сотрудников или грейдах должностей (см. часть II Приложение 1), можно создать универсальную модель использования возможных инструментов в системе премирования и их соотношение.

В течение года вы можете проводить предварительную оценку результатов, что позволяет непрерывно контролировать эффективность работы и анализировать степень достижения целей. Сроки проведения таких оценок могут быть установлены в вашей автоматизированной системе на этапе постановки целей. В процессе предварительной оценки можно удалять утратившие актуальность задачи и корректировать ранее согласованные цели, если этого требует текущая ситуация. Этот процесс называется – актуализация системы.

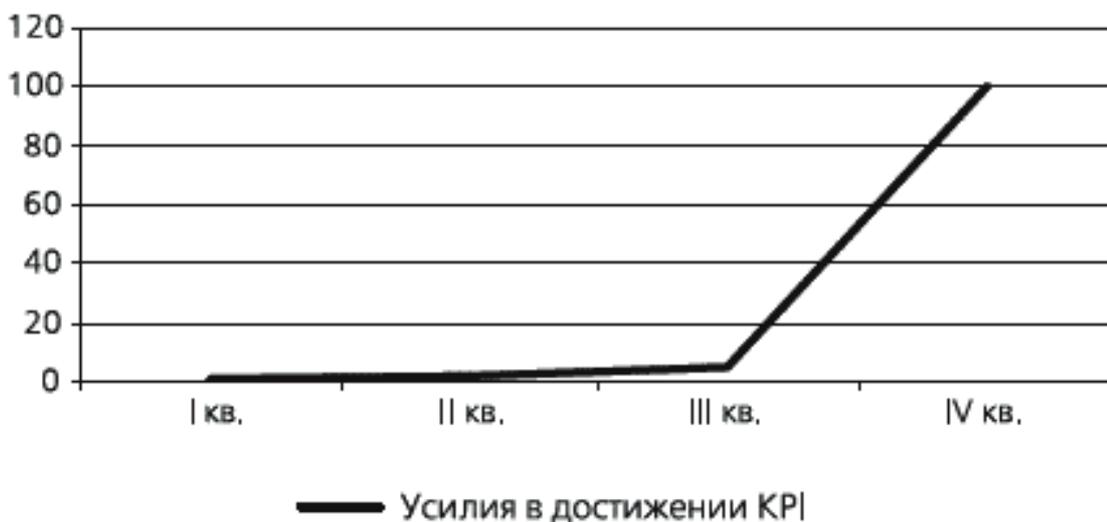
## 1.5. Периодичность мотивации

Периодичность премирования сотрудников может быть годовая, полугодовая, квартальная и ежемесячная. Она зависит от занимаемой должности, целей и задач компании.

Так, например, годовое премирование будет эффективно и своевременно лишь для топ-менеджеров, которые связаны контрактами и итоговыми результатами компании.

Годовое и полугодовое премирование применяется, если вы не смогли договориться с персоналом о снижении соотношения окладной **и переменных частей в пользу переменной.**

Изменение активности сотрудников в течение года при использовании годового премирования показано на рис. 1.4.



**Рис. 1.4.** Пики активности сотрудников в течение года при годовом премировании

Для избежания недостатков долгосрочного премирования (год и полгода), приведенного на рис. 1.4, компания обязана создать механизмы ежемесячной отчетности по выполнению индивидуальных показателей. Некоторые компании считают годовой коэффициент результативности как среднеарифметическое значение за весь год. Это делается для того, чтобы сотрудники понимали, что влияние на оценку и премию оказывают результаты каждого месяца.

- ▶ Чем человек ближе к цели, тем выше его внутренняя мотивация и уровень активности. Поэтому не следует дополнительно стимулировать его к деятельности, так как может возникнуть эффект перемотивации с последующим снижением эффективности. Чем дальше субъект от цели, тем эффективнее будет дополнительное стимулирование.

Полугодовое и ежеквартальное премирование мы рекомендуем применять для мотивации руководителей отделов, менеджеров среднего звена и сотрудников обслуживающих подразделений. Величина переменной части денежного вознаграждения должна составлять не менее 30% от оклада.

По данным исследований, проводившихся в России, размер премии (переменной части компенсационного пакета) на базе КРІ должен составлять не менее 25–30% от постоянной части компенсационного пакета, иначе премия по результатам выполнения КРІ теряет свою стимулирующую силу.

Ежемесячная выплата премии рекомендуется сотрудникам продающих подразделений, службы маркетинга и логистики, а также сотрудникам, чья работа напрямую завязана

на результат работы компании. Любая другая периодичность выплат для таких сотрудников будет несвоевременна и непривлекательна. В процентном отношении их вознаграждение должно состоять на 30% из оклада и на 70% из переменной части – премии.



**Рис. 1.5.** Подразделения, ориентированные на процесс и на результат

Из рисунка 1.5 следует, что подразделения компании определяются и классифицируются по следующим признакам:

- по ориентации на результат, а не процесс;
- по отнесению к бизнес-процессам, основным или обеспечивающим.

Применение данной классификации позволяет определять соотношение переменной и постоянных частей оплаты труда. Можно сделать вывод, что чем более выражена ориентация на процесс в основных подразделениях, тем больше должна быть доля переменной части в совокупном доходе сотрудника.

Для оценки обеспечивающих подразделений кроме привязки к не столь явно выраженным результатам можно использовать другие средства измерения результативности (оценка производственного поведения, оценка выполнения работ и оценка компетенций и другие виды оценки, которые вы найдете рабочими для использования в мотивации сотрудников).

## 1.6. Особенности систем мотивации персонала в России

Как показывает практика, в России в настоящее время в ряде компаний вообще не предусмотрена выплата каких-либо бонусов и премий сотрудникам обслуживающих подразделений. Экономистам, бухгалтерам, финансовым специалистам, IT-специалистам, а также менеджерам по персоналу, как правило, выплачивается только фиксированный оклад. Руководство компаний обычно считает, что деятельность сотрудников названных подразделений на финансовый результат никак не влияет, денег в компанию не приносит, и поэтому их премирование не оправдано. За что премировать? За выполнение должностных обязанностей? Но они и так получают зарплату. Конечно, сказать, что их не премируют вообще, нельзя. Есть так называемая премия по итогам года, когда практически все сотрудники получают какой-то бонус. Такая премия носит название «тринадцатая зарплата». Но ведь премии и бонусы платятся за определенные достижения, дополнительную работу и за полученный результат. А к чему в данном случае привязан размер выплат, никто объяснить не может.

Премия такого рода может только повлиять на решение работника не покидать рабочее место или работать более эффективно в конце года. Однако на результативность сотрудника в течение всего года – вряд ли. А ведь каждый руководитель компании хочет, чтобы его сотрудники работали эффективно и результативно всегда, а не только в конце года.

*Клиент остановил свой выбор на вашей компании и выбрал ваш продукт. Bravo! Хорошо поработали сотрудники отдела продаж! Но в компании существует не только один процесс продаж. А как же вовремя выставленный счет, подготовленный договор, своевременно отгруженный товар и т. п.? Как сохранить качество и сроки на должном уровне? Ведь от них зависит комплексное обслуживание и приверженность клиента вашей компании. Только слаженная работа смежных подразделений сподвигнет клиента обратиться к вам снова.*

*Можно рассмотреть и другую ситуацию: бухгалтерия вовремя не сдала отчетность или, хуже того, неверно рассчитала налоги, либо же произошла поломка компьютеров у продавцов, а IT-специалист неторопливо разбирается, в чем же дело, а предложение клиенту нужно отправить незамедлительно...*

Из приведенного примера следует вывод о том, что премировать необходимо каждого сотрудника прежде всего за его результативность, качество выполненных задач и соблюдение сроков, а вот периодичность премирования и процент выплат уже выбирать вам.

Критериями эффективности системы мотивации являются:

- четко поставленные, достижимые цели и задачи для каждого сотрудника компании;
- понятный механизм оценки деятельности и результатов сотрудников, привязанный к определенной периодичности в зависимости от должности;
- простота и прозрачность в расчетах системы мотивации.

Всем этим требованиям отвечает система вознаграждений на основе Ключевых показателей эффективности – KPI.

Вознаграждение за способности, оценка каждого сотрудника исходя из сравнения его достижений с достижениями других, возможно, более способных сотрудников может снижать самооценку, самоуважение и уверенность в своих силах. Целесообразнее сравнивать результаты работы сотрудника с результатами его работы за предыдущий период и вознаграждать за его реальные усилия, позволившие обеспечить успех.

## 1.7. Экономический эффект от применения KPI

Более сорока лет система KPI доказывает свою эффективность в западных компаниях и более пятнадцати лет – в компаниях России и стран СНГ.

**Основные результаты российских компаний следующие:**

- увеличение выручки **более чем на 10%** за счет концентрации на клиентах;
- снижение оттока клиентов и, как результат, увеличение прибыли (так как по статистике снижение на 5% оттока дает до 15% прибыли);
- снижение затрат **как минимум на 10 – 20%**;
- многократное **повышение производительности труда** за счет увеличения мотивации и эффективности бизнес-процессов;
- **сокращение сроков бизнес-процессов**, ведущее непосредственно к снижению постоянных и переменных затрат;
- качество **как цель номер один**, приводящая к победе над конкурентами;
- увеличение прибыли в результате изменения вышеперечисленных факторов и определения правильных стратегических приоритетов;
- улучшение **конкурентных преимуществ**.

Из доступных руководителям инструментов, позволяющих осуществлять изменения в организации и вести ее в новом направлении, KPI, возможно, самые эффективные!

Именно поэтому руководителям следует обращаться с ними осторожно и уважительно. Будучи мощным инструментом для внедрения изменений, KPI могут стимулировать беспрецедентные усовершенствования или, наоборот, ввергнуть организацию в хаос. Если KPI

недостаточно точно трансформируют стратегию и цели компании в конкретные ежедневные действия, организация будет постоянно спотыкаться. Сотрудники будут стремиться к разным целям, мешая друг другу, и все будут разочарованы, поскольку прилагаемые усилия не приведут к желаемым результатам.

► Зачем нужна помощь при внедрении? Почему услуги компании FTG по разработке и передельванию систем KPI востребованы? Почему компании сложно внедрить KPI самостоятельно?

Ответ прост: никакая структура изнутри не перестраивается. Система KPI, как правило, меняет стиль управления, привычный многим российским компаниям, требует объективной оценки текущих функций сотрудников, формализации стратегии и целей, изменения системы вознаграждения и др. Поэтому требуются независимые оценщики, которыми выступают опытные консультанты, имеющие знания и опыт в сопровождении необходимых преобразований с учетом специфики работы отечественных компаний.

## 1.8. Разработка финансовых моделей KPI «верхнего» и «нижнего» уровня

Когда спрашиваешь современных российских менеджеров о ключевой цели их бизнеса, часто слышишь ответ: «Рост стоимости компании или прибыль». Действительно, этот термин сегодня у всех на слуху. Многие хотели бы видеть стоимость компании в качестве ключевой цели бизнеса, однако далеко не все представляют, как ею управлять.

Управление стоимостью компании начинается с определения стратегических целей и разработки системы KPI, обеспечивающей руководителей точной информацией о результатах работы их менеджеров. Успех управления зависит во многом от того, насколько правильно руководство сможет расставить приоритеты и определить ключевые факторы стоимости верхнего уровня. Как правило, первым этапом в данном процессе становится определение финансовых факторов стоимости (финансовых KPI).

Задача определения финансовых факторов стоимости и построения системы финансовых KPI может показаться тривиальной и не требующей пояснения. Сегодня известны различные схемы финансового анализа, например схема или модель факторного анализа Дюпона, модель или коэффициент рентабельности инвестированного капитала ROIC (Return On Invested Capital) рассчитывается как отношение чистой операционной прибыли компании к среднегодовой суммарного инвестированного капитала) и др.

Построение современной системы KPI «сверху вниз» невозможно без применения стандартных схем финансового анализа. Схемы могут быть использованы для разложения показателей верхнего уровня на подфакторы, однако основа системы показателей должна состоять только из ключевых факторов, которые непосредственно влияют на стоимость компании.

Все финансовые факторы стоимости условно можно разделить на **четыре группы** KPI:

- показатели, отражающие стратегическую эффективность компании;
- эффективность операционной деятельности;
- эффективность инвестиционной деятельности;
- эффективность финансовой деятельности.

**Стратегическая эффективность компании** — понятие, решающее проблему, часто возникающую при внедрении стоимостного управления в компаниях, — невозможность использования самой стоимости для оперативного управления бизнесом. Дело в том, что

сама стоимость не всегда отражает исключительно результат работы менеджеров: на нее влияют внешние факторы (например, прогноз развития рынка или поведение инвесторов), и, кроме того, **формула ее расчета слишком сложна для понимания рядовыми сотрудниками**. Именно поэтому в мире для управления стоимостью используют показатели на основе экономической прибыли, которые могут быть использованы в оперативном управлении компанией.

Одним из наиболее распространенных «**KPI верхнего уровня**» является **экономическая добавленная стоимость (EVA – Economic Value Added)**. Данную модель придумали консультанты компании Stern Stewart & Co. Не останавливаясь подробно на преимуществах этой модели, приведу формулу ее расчета:

$$EVA = NOPAT - (NA \times WACC),$$

где *NOPAT (Net Operating Profit After Taxes)* – чистая операционная прибыль после налогообложения;

*WACC (Weighted Average Cost of Capital)* – стоимость капитала;

*NA (Net Assets)* – инвестированный капитал.

В этой формуле каждый из приведенных коэффициентов разбивается еще на несколько уровней, и получается большая модель показателей, приводящих к достижению определенного значения EVA.

Таким образом, показатель EVA отражает успехи менеджмента по достижению стратегической цели бизнеса «Увеличить стоимость компании на 10% в 2010 г.». При этом задача определения рычагов воздействия на стоимость сводится к определению финансовых факторов (KPI нижнего уровня), которые в наибольшей степени влияют на экономическую добавленную стоимость.

**Эффективность операционной деятельности** отражает результаты основной деятельности компании по увеличению продаж, снижению издержек или повышению производительности. Предполагается, что улучшение данных KPI может быть достигнуто без существенных дополнительных инвестиций.

**Эффективность инвестиционной деятельности** отражает эффективность инвестиционных проектов, осуществляемых компанией. Под инвестиционными проектами в данном случае понимаются любые проекты, связанные с инвестированием денежных средств (не меньше заранее оговоренной суммы) в реальные активы на срок более одного года. Как правило, данная группа KPI закрепляется за директором по стратегии или директором по маркетингу, поскольку именно они часто принимают решения о расширении бизнеса и стимулировании продаж.

**Эффективность финансовой деятельности** – данная группа KPI фактически является прерогативой финансового директора и отражает эффективность его работы по привлечению различных источников финансирования компании, размещению свободных денежных средств на фондовом рынке и управлению оборотным капиталом.

Рассмотрев структуру финансовых KPI, давайте перейдем к определению критериев, с помощью которых данные факторы стоимости можно проранжировать и выбрать из них ключевые.

Выбор ключевых финансовых факторов (Моделей KPI) осуществляется на основе как минимум **четырёх критериев**.

1. Стратегии и жизненного цикла продукции.
2. Чувствительности результирующего финансового показателя, например EVA, к различным финансовым факторам стоимости.
3. Потенциала улучшения показателей.
4. Изменчивости показателей.

Рассмотрим их более подробно.

## 1.9. Модель финансовых KPI и жизненный цикл продукции

### 1. Стратегия роста.

Рост – это стадия, которую предприятие проходит в самом начале своего жизненного цикла. Продукты и услуги на данном этапе обладают существенным потенциалом роста. Для того чтобы капитализировать этот потенциал, необходимо привлечь значительные ресурсы с целью развития и продвижения новых продуктов и услуг; построить и расширить производственные мощности; инвестировать в системы, инфраструктуру и распределительную сеть, создавать и развивать клиентскую базу. На этом этапе развития денежный поток может иметь отрицательное значение, а рентабельность инвестиций быть низкой (средства либо идут на инвестирование в нематериальные активы, либо капитализируются для внутренних целей). Инвестиции в будущее развитие могут превышать доходы, которые бизнес получает от пока ограниченной базы существующих продуктов, услуг и клиентов. Общая финансовая цель на этой стадии развития бизнеса состоит в процентном росте дохода и объемов продаж в целевых сегментах.

**Стратегия удержания позиций** применяется, когда высокие темпы роста рынка сменились умеренными, а компания сумела занять на нем определенную нишу. В этом случае повысить рентабельность своего бизнеса компания может как за счет улучшения работы с клиентами, так и за счет оптимизации бизнес-процессов. Инвестиционные проекты, в отличие от долгосрочных вложений на первой стадии развития бизнеса, по большей части направлены на ликвидацию «узких мест», расширение мощностей и постоянное совершенствование бизнеса. Поэтому большинство компаний на данном этапе развития ставят перед собой финансовые цели, связанные с прибыльностью бизнеса, такие как достижение рентабельности компании, продуктов и каналов продвижения. При наступлении стадии стабилизации или стагнации рынка компания прежде всего заинтересована либо в продаже своего бизнеса, либо в получении максимальной отдачи от него. Последний вариант называется **стратегией «сбора урожая»**. В этом случае для поддержания приемлемых показателей рентабельности руководство компании должно снизить издержки настолько, насколько возможно. Ключевыми показателями являются удельные, прямые и общие издержки, а также период окупаемости новых капиталовложений, который должен быть наикратчайшим.

### 2. Чувствительность EVA к финансовым факторам стоимости.

Чувствительность EVA к финансовым факторам стоимости показывает, на сколько процентов изменится этот параметр при изменении одного из финансовых факторов стоимости на 1%. Для такого расчета можно построить детальную финансовую модель и вычислить чувствительность итеративным способом. Однако есть более простой способ. Если посмотреть на любую схему финансового анализа, то можно заметить, что между всеми финансовыми KPI существуют четкие причинно-следственные связи. Более того, взяв один из показателей и проведя с ним несложные математические расчеты, мы без труда получим любой другой.

### 3. Потенциал улучшения показателей.

Часть факторов оказывает сильное влияние на стоимость компании, однако их улучшение может потребовать значительных ресурсов и времени. Так, далеко не на всех рынках допустимо свободное манипулирование ценой, которое позволяло бы воздействовать на финансовые результаты компании. Часто цена диктуется рынком, и ее изменение происходит независимо от воли руководства компании.

Чтобы учесть этот момент, необходимо для каждого финансового фактора стоимости определить «потенциал улучшения» – на сколько процентов может быть в обозримом буду-

щем изменен тот или иной показатель – и умножить данную величину на уже рассчитанный коэффициент чувствительности. В результате получится показатель, отражающий максимально возможное изменение EVA под воздействием рассматриваемого фактора стоимости при прочих равных условиях.

#### 4. Волатильность (изменчивость) показателей.

Концентрируясь на управлении исключительно факторами стоимости, которые имеют максимальный рейтинг с точки зрения чувствительности и могут быть улучшены в наибольшей степени, мы игнорируем другой класс факторов стоимости – те, которые определяют рискосность бизнеса и подверженность его изменениям во внешней среде.

К таким факторам могут быть отнесены расходы на закупку сырья и материалов, цена продукции (например, для рынка зерна и муки) и др. Данные факторы диктуются рынком, их влияние в разное время может быть неоднородным, и не исключено, что они неблагоприятным образом скажутся на финансовой устойчивости компании. Как оценить значимость данных факторов? Для оценки рейтинга финансовых факторов стоимости с точки зрения их изменчивости можно для каждого фактора стоимости рассчитать коэффициент вариации.

### 1.10. Когда показатели необходимо пересматривать?

Любой KPI имеет свой так называемый жизненный цикл. Сначала, когда показатель вводится, он стимулирует сотрудников, и эффективность работы возрастает. Однако со временем его воздействие ослабевает, и тогда его необходимо освежить, пересмотреть или вообще отменить!

Поэтому компания должна непрерывно анализировать эффективность системы мотивации на базе KPI.

Диаграмма частоты пересмотра KPI приводится на рис. 1.6, а причины пересмотра – на рис. 1.7.

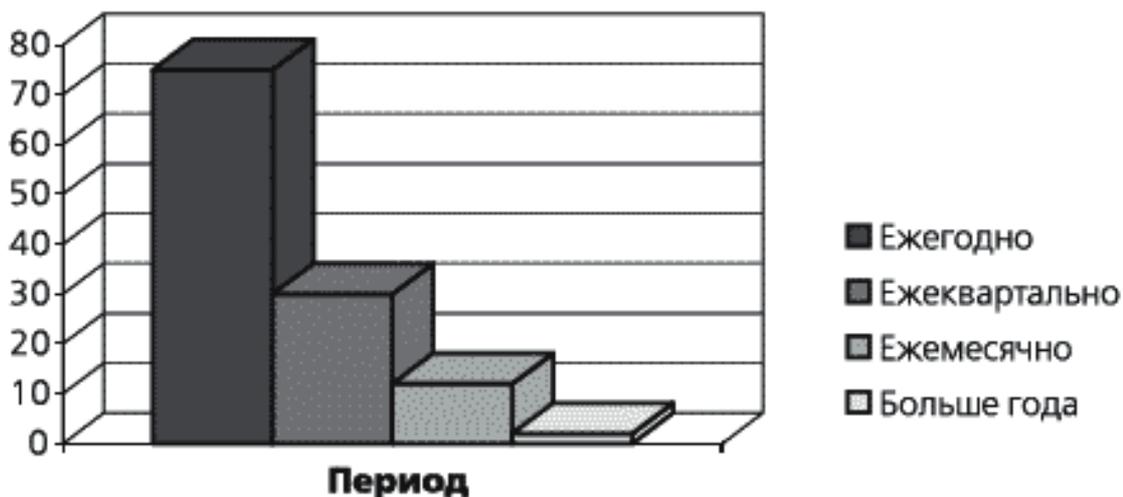
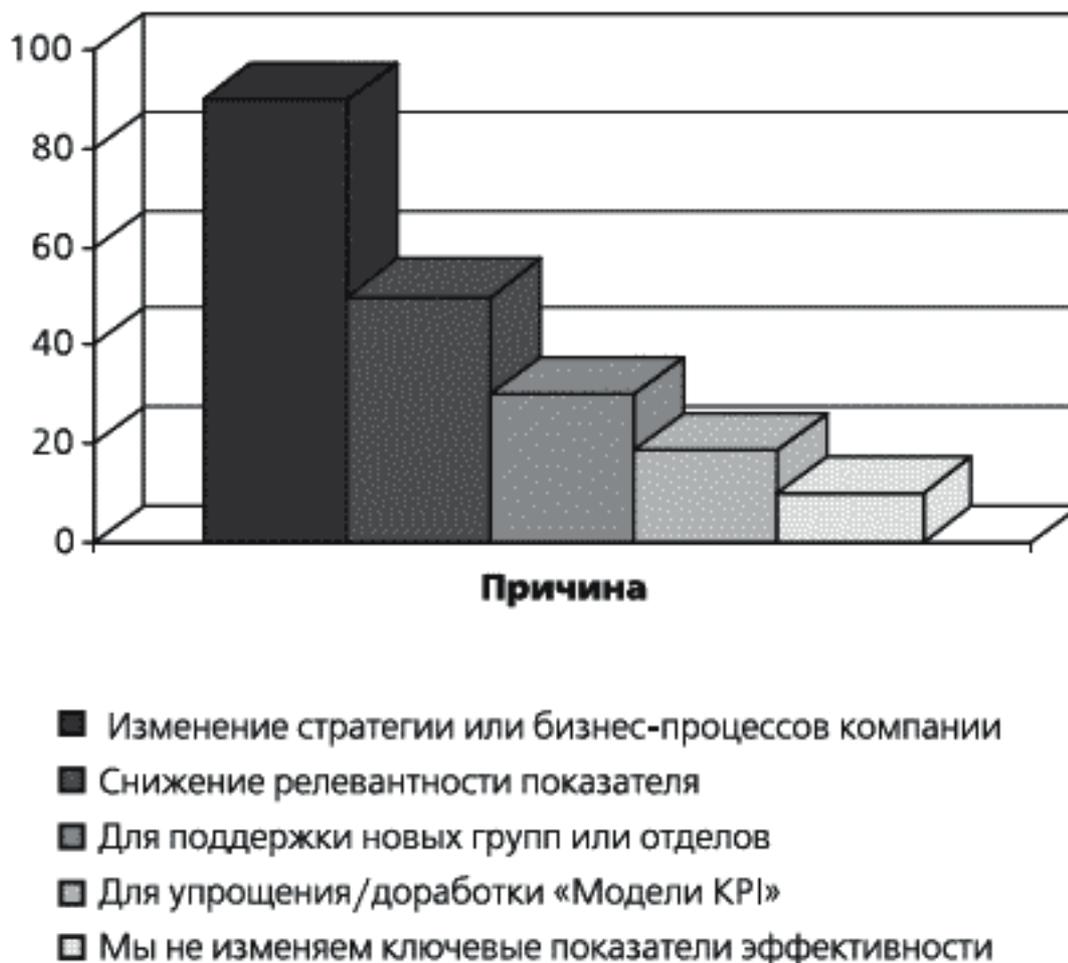


Рис. 1.6. Периодичность пересмотра KPI



**Рис. 1.7. Причины пересмотра KPI**

По статистике изменение набора показателей происходит не чаще одного раза в год. Более часто рассмотрение и установление новых показателей должно осуществляться по следующим причинам:

- изменение функций сотрудника;
- изменение стратегических приоритетов;
- стабильность и улучшение используемых показателей.

Другая статистика говорит о периодичности пересмотра. В некоторых компаниях разрабатывается «Регламент процесса постановки и согласования KPI».

Если у вас в компании работают более 100 человек, скорее всего, пересматривать показатели чаще, чем раз в год, будет весьма трудоемким процессом. Возможность пересмотра показателей должна быть вызвана одной из вышеперечисленных причин и зависеть от уровня автоматизации всего процесса. Более часто пересматривать показатели, например в течение квартала, можно в рамках определенных основных подразделений для оперативного управления и манипулирования акцентами сотрудников.

## Глава 2

# KPI и управления по целям в современном бизнесе

### 2.1. Что такое цель? Управление по целям

Цель – один из элементов сознательной деятельности человека, определяющий его поведение, характеризует предвидение в мышлении **результата деятельности** и пути его реализации с помощью определенных средств или так называемого Плана работ, включающего в себя задачи и ключевые задачи, которые мы рассмотрим в данной главе.

Цель – это образ желаемого результата, предмет стремления.

Цель – это предвосхищаемый в сознании результат деятельности, четко описанное желательное состояние.

Для того чтобы измерить, насколько удалось достигнуть цель, необходим измеритель, который назвали KPI. Достижимость цели нельзя оценить саму по себе, без KPI. Поэтому кроме цели еще необходимо определить ее измеритель, но об этом более подробно будет сказано в следующей главе.

**Управление по целям (Management by Objectives)** – систематический и организованный подход, позволяющий руководителям сконцентрироваться на целях и достигать наилучших результатов.

Суть управления по целям, или целевого менеджмента, состоит в том, что система официальных целей на каждом уровне управления компанией дополняется индивидуализированными, персонифицированными целями сотрудников.

Управление по целям – метод управленческой деятельности, предусматривающий предвидение возможных результатов деятельности и планирование путей их достижения (задач, проектов, мероприятий и т. п.).

Основоположником методики «Управление по целям» является Питер Друкер (Peter Drucker (1909–2005)), который в 1954 г. в книге «Практика менеджмента» дал следующее определение бизнеса: «Бизнес – это не выживание, а управление путем постановки взаимосвязанных целей». Именно он превратил менеджмент – непопулярную и неуважаемую в 50-е гг. XX в. специальность – в научную дисциплину. Питер Друкер также является основоположником системы оценки эффективности сотрудников в достижении результатов – целей – через KPI. Согласно Друкеру, менеджеры должны избегать «ловушек времени», когда они вовлечены в процесс решения текущих ежедневных задач, поскольку это приводит к тому, что они начинают забывать выполнять задачи, направленные на достижение результатов (целей).

#### **Основные принципы «Управления по целям» Питера Друкера**

■ Во-первых, цели разрабатываются не только для организации, но и для каждого ее сотрудника. Причем цели сотрудников должны напрямую вытекать из целей организации.

■ Во-вторых, цели разрабатываются и от общего к частному («сверху вниз»). Использование этих двух принципов позволяет максимально правильно и объективно поставить цели по всем уровням управления. Принцип «сверху вниз» позволяет определить модели целей и KPI верхнего уровня, вытекающие из стратегических приоритетов (факторов успеха), и подходящую по жизненному циклу модель финансовых целей и KPI. Принцип «снизу вверх», используя алгоритм, описанный в книге, позволяет определить точные измерители конкретной должности и не ошибиться в релевантности целей и KPI для сотрудников.

■ В-третьих, процедура разработки целей для сотрудника – это процесс совместного творчества сотрудника и его непосредственного руководителя. В системе МВО (Management by Objectives) цели не просто «спускаются сверху», они действительно совместно разрабатываются начальником и подчиненным. В ходе обсуждений и руководитель, и подчиненный начинают лучше понимать, что именно необходимо делать и каким образом. В ходе обсуждений, придерживаясь подходящего индивидуально для каждой цели и КРІ принципа планирования, компания избавляет себя от «нерабочих» – недостижимых – целей.

■ В-четвертых, персональные цели каждого согласуются между собой на горизонтальном уровне (рядовых сотрудников – в рамках отдела, начальников отделов и управлений – между собой). Эту рекомендацию на практике учитывает администратор или аналитик системы целей и КРІ в каждой компании.

■ И, наконец, пятый принцип: если цели представляют собой критерии оценки работы каждого сотрудника, их можно эффективно использовать в денежном стимулировании персонала, подкрепляя тем самым интерес в их достижении.

**Возникновение цели называют ее постановкой.** Существуют два основных способа постановки цели: **прямой** и **опосредованный**. В первом случае сначала ставится цель, затем определяются способы ее достижения. В случае опосредования цели наличествует некоторый протекающий процесс.

**Зависимость цели от ее конкретизации.** Конкретизация цели, разработка промежуточных целей и средств их достижения – важный мотивационный фактор. Чем конкретнее цель, тем сильнее она побуждает сотрудника к деятельности. Выделение промежуточных подцелей усиливает мотивацию, так как достижение очередной промежуточной цели создает ситуацию успеха, эмоционального заряда. Этой причиной во многом объясняется потребность в более четкой конкретизации целей для сотрудника и частые (месячные) выплаты вознаграждений для рядовых сотрудников компании.

**Зависимость цели от времени ее осуществления.** Близкие цели побуждают сотрудников к деятельности сильнее, чем дальние, поскольку меньше становится соблазн отложить выполнение работы на будущее.

**Зависимость цели от субъекта ее постановки.** Цель, поставленная при участии сотрудника или самостоятельно, усиливает мотивацию, создает позитивное настроение и удерживается дольше. Человек не всегда автоматически принимает внешнюю цель – на ее восприятие накладывают отпечаток многие факторы, в том числе и характер взаимоотношений с человеком, поставившим ее. Внешние цели часто кажутся навязанными, унижительными, создающими эффект командования человеком. Этим фактором можно объяснить неудачи многих компаний во внедрении системы КРІ, когда сотрудники по работе с персоналом самостоятельно пытались подобрать цели для подразделений, а последующее их согласование с руководителями этих подразделений, как правило, не увенчалось успехом.

Очень важное место в Управлении по целям занимает механизм разбиения целей высоких на низкие (декомпозиция) и обратное объединение нескольких целей в одну. Принципы и методы декомпозиции достаточно просты, но их применение требует хороших практических навыков.

**Декомпозиция** – это закрепление целей, задач, критериев их достижения и соответствующих числовых показателей за структурными элементами организации разного иерархического уровня.

Необходимо понимать, что ключевые показатели эффективности, безусловно, играют большую роль в повышении эффективности. Основой благополучия компании становится культура коллективной ответственности за общее дело, когда каждый вносит свой вклад в успех предприятия. Именно в таком отношении сотрудников к компании заключается основ-

ное воздействие системы KPI. Поэтому само применение подобных систем является залогом того, что компания будет работать максимально эффективно.

## 2.2. Зачем цели бизнесу?

Отсутствие целей является одним из основных источников возникновения проблем многих компаний. Если целей нет, в определенный момент вы можете обнаружить, что ходите по кругу вместе со всеми своими сотрудниками или, что еще хуже, терпите убытки.

*Как вы думаете, можно ли управлять автомобилем без приборов?*

*Конечно же, можно, но вы не узнаете, что нет бензина или с какой скоростью вы едете и т. д. Компанию можно сравнить с автомобилем. Как хорошо она работает, в нужном ли направлении она движется – обо всем этом своевременно информируют менеджеры ключевые показатели эффективности. Поэтому иногда систему KPI называют «панелью индикаторов» (Dashboard panels).*

KPI для ключевых сфер предприятия – это своего рода «пульт управления», позволяющий руководить коммерческим предприятием. Без целей и KPI у менеджеров не будет ни твердой опоры, ни «наземных ориентиров», чтобы следовать по избранному пути, ни карты, ни информации о маршруте.

Впрочем, не меньшее значение имеет способность штурмана получать информацию с «пульта управления» и правильно истолковывать ее. По отношению к менеджерам это означает способность прогнозировать будущее. Цели, основанные на совершенно ложных прогнозах, – это фактически еще хуже, чем отсутствие целей. Штурман без пульта управления по крайней мере знает, что он может находиться не там, где предполагает. Поэтому также необходимо рассмотреть инструменты, позволяющие менеджерам принимать решения, влияющие на будущее предприятия.

**Цели в ключевых сферах должны предоставить нам несколько возможностей:**

- упорядочить управленческую информацию и свести весь спектр явлений предпринимательской деятельности к небольшому числу основных измерителей;
- проверять достижение на практике;
- прогнозировать поведение сотрудников;
- оценивать целесообразность решений еще в процессе их выработки;
- давать возможность менеджерам анализировать свой опыт и таким образом повышать эффективность текущей работы в будущем.

На первый взгляд может показаться, что разные предприятия должны иметь совершенно разные ключевые сферы – настолько разные, что это делает невозможным создать любую общую теорию. Действительно, разные ключевые сферы требуют разных подходов на разных предприятиях – и разных подходов на разных стадиях развития каждого предприятия. Но эти сферы все равно одни и те же и не зависят от типа предприятия, от экономических условий, масштаба предприятия и этапа его развития.

Питер Друкер предлагал бизнесу **восемь ключевых сфер**, для которых необходимо устанавливать цели:

- рыночное положение;
- инновации;
- производительность;
- материальные и финансовые ресурсы;
- прибыльность;
- работа и обучение менеджеров;
- работа рядового персонала и отношения с ним;
- ответственность перед обществом.

Авторы ССП (сбалансированной системы показателей (balanced scorecard – BSC)) предлагают **четыре сферы** (проекции):

- финансы;
- клиенты;
- процессы;
- персонал и развитие.

На практике они дополняются при необходимости такой проекцией, как безопасность и государство. Эта потребность появляется, когда классическим набором проекций не объяснить причинно-следственные связи между ключевыми факторами успеха в четырех предложенных перспективах ССП.

Первые пять из восьми сфер Питера Друкера вряд ли кто-либо поставит под сомнение. Но, несомненно, могут возникнуть возражения против включения в их число нематериальных активов, таких как работа и обучение менеджеров, работа рядового персонала и отношения с ним или же обязательства перед обществом. И все же, даже если бы управление предприятием сводилось исключительно к применению экономического анализа, нам все равно пришлось бы включить эти три последних аспекта и требовать установления целей для них. Для них есть место даже в строгой экономической теории коммерческого предприятия. Поэтому игнорирование таких аспектов, как работа и обучение менеджеров, работа рядового персонала и отношения с ним, а также обязательств перед обществом, достаточно быстро проявится в виде вполне реальной и ощутимой потери рыночного положения, технологического лидерства, производительности и прибыли и, наконец, в потере жизнеспособности предприятия.

### **На какой промежуток времени должны устанавливаться цели? на сколь отдаленное будущее они должны рассчитываться?**

Без сомнения, определяющим фактором является природа бизнеса. Для некоторых предприятий, торгующих готовой одеждой, отдаленное будущее – это распродажа на следующей неделе. Чтобы построить большую паровую турбину, может потребоваться четыре года, и еще два года – чтобы установить ее; поэтому в данном бизнесе шесть лет – это ближайшее будущее. Другая же компания может быть вынуждена сегодня сажать деревья, которые понадобятся ей лишь через пятьдесят лет.

*Разные направления предпринимательской деятельности требуют разных временных интервалов. Чтобы создать сбытовую сеть в автомобильной промышленности, потребуются как минимум пять лет. Инновации в инженерии или химии обычно начинают отражаться на показателях продаж и доходности через пять лет и больше. С другой стороны, опытные менеджеры по сбыту на предприятиях легкой промышленности убеждены, что кампания по стимулированию сбыта должна принести результаты не позже чем через полтора месяца. «Конечно, бывают товары, которые неожиданно становятся очень популярными сразу, – однажды сказал один из таких ветеранов. – Но с большинством товаров этого не происходит».*

То есть при постановке целей менеджеры должны найти равновесие между ближайшим будущим и долгосрочными планами. Для определения периода постановки целей рекомендуется использовать тот же период, что и для годового бюджетного планирования. В некоторых компаниях он классический: планирование начинается в октябре и заканчивается 31 декабря, и с 1 января компания живет с обновленными целями и новыми бюджетами. В компаниях, у которых период планирования специфичен и определяется сезонностью или спецификой бизнеса, он должен начинаться за месяц до начала периода формирования бюджетов. Постановка целей и выбор КРІ должны быть регламентированы специальным доку-

ментом «Регламент процесса постановки, согласования и утверждения KPI». Для управления всем этим процессом и для утверждения итоговых результатов, как правило, выбирают комитет по KPI, который иногда представлен в том же составе, что и бюджетный комитет. В состав комитета по KPI входят ключевые топ-менеджеры и представители HR-служб. В полномочия этого коллегиального органа входит итоговое согласование списка показателей, которые руководители сотрудников выберут на следующий год для оценки.

### 2.3. Процессные и проектные цели

Основные проблемы, связанные с внедрением системы KPI, возникают из-за непонимания различных подходов к оценке проектной и процессной деятельности.

**Бизнес-процесс** представляет собой систему циклических, последовательных, целенаправленных и регламентированных видов деятельности, в которой посредством управляющего воздействия и с помощью ресурсов входы процесса преобразуются в выходы, результаты процесса, представляющие ценность для потребителей.

**Проект** – это уникальная (в отличие от бизнес-процессов) деятельность, имеющая начало и конец во времени, направленная на достижение определенного результата/цели, создание определенного, уникального продукта или услуги, при заданных ограничениях по ресурсам и срокам, а также требованиям к качеству и допустимому уровню риска. Термин проект происходит от латинского слова *projectus*, что в переводе означает «брошенный вперед», «выступающий», «выдающийся вперед», «торчащий». В силу своей уникальности проектная деятельность связана со многими рисками, работа с которыми выделена в отдельное направление – управление рисками. Существует отдельная дисциплина в менеджменте – управление проектами (*project management*).

Поэтому существует два абсолютно разных подхода к формированию процессных и проектных целей и показателей. Применительно к системе KPI они изображены на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Основные виды KPI

### 2.4. Правила постановки процессной цели

В результате исследований и обобщения опыта проектной работы, выполненной компанией FTG, разработаны простые и понятные правила постановки бизнес-цели, которые впервые предлагаются вниманию читателей. Когда мы хотим поставить бизнес-цель, мы

анализируем, что и где мы хотим улучшить, а также в какой области или в каком процессе необходимо улучшение.

**«Правила Ферст Трэйнинг Групп»**

■ Конструкция цели: глагол + существительное.

■ KPI – это существительное. KPI не начинается с глагола, наречия или прилагательного. KPI начинается с таких слов, как «процент», «коэффициент», «время», «сумма», «количество» и т. п.

■ Формулировка цели начинается обязательно с рекомендованных FTG трех пар глаголов, тогда вы не ошибетесь и максимально правильно сформулируете цель.

На рисунке 2.2 слева приведены глаголы, а справа определен принцип или направление получения результата. Первая пара глаголов обозначает, что необходимо только повышать значение, но не уменьшать или поддерживать текущее значение. Вторая пара глаголов обозначает, что необходимо только снижать значение, но не увеличивать или поддерживать текущее значение. Третья пара глаголов обозначает, что необходимо только стабильное соблюдение плана, норматива, но увеличивать или снижать текущее значение не следует.

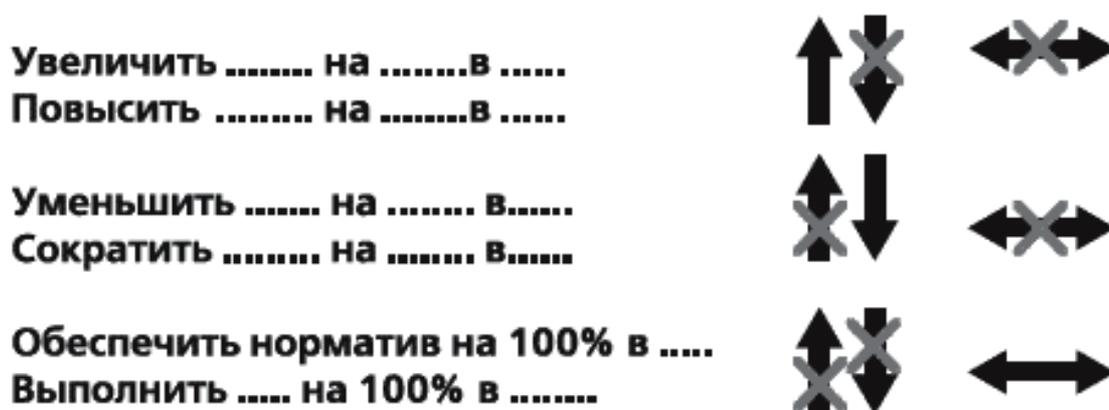


Рис. 2.2. Три пары глаголов, используемые для формулировки целей

► **Правила постановки проектной цели**

При постановке проектных целей рекомендуется использовать следующие глаголы:

- создать;
- разработать;
- внедрить.

**Правила, предлагаемые всеми консультантами, – это правила «Умная цель» – SMART**

Аббревиатура SMART (умный (англ.)) образована путем определения **5 свойств «умных» целей.**

**Specific** – конкретная.

**Measurable** – измеряемая.

**Achievable** – напряженная, но достижимая – реалистичная.

**Relevant** — в зоне ответственности сотрудника.

**Time bounded** – ограниченная во времени.

Всегда помните о четвертом правиле постановки цели по SMART. Если один из SMART-критериев не соблюдается (особенно измеримость), следует насторожиться,

поскольку полученное определение может в таком случае вообще не являться целью. У цели обязательно должен быть измеритель, например **KPI**.

► Если вы не можете измерить цель, значит ваша цель – мечта!

Критерии SMART являются одним из главных инструментов современного менеджера при постановке правильных целей.

Питер Друкер заложил основу для зарождения современного подхода к определению целей. В его книге описываются общие принципы управления по целям и методика определения целей. Его идеи подхватили консультанты и придумали специальный термин – SMART – для напоминания менеджерам о критериях, которым должна соответствовать каждая цель, для того чтобы считаться правильной, умной. В книге Друкера этого термина еще не было. Некоторые консультанты пошли дальше и начали использовать термин SMART применительно к задачам, которые получили, соответственно, название «SMART-задача». Вероятно, это имеет какой-то смысл, но, на наш взгляд, это только запутывает менеджеров и сотрудников. Понимает ли кто-нибудь, какой измеритель (критерий Measurable) должен быть у задачи?

Поэтому мы предлагаем как минимум сократить термин до SART. Обычно под SMART-задачами понимаются задачи, которые связаны с достижением KPI, и тогда получается полная неразбериха, поскольку из этого следует, что остальные задачи не SMART.

Консультанты First Training Group для решения этой проблемы предлагают выделить «ключевые задачи», связанные с KPI, из общей массы задач. Остальные задачи и мероприятия предлагается называть просто «задачами». В совокупности «задачи» и «ключевые задачи» составляют «План работ» сотрудника на определенный период.

*Таблица 2.1. Критерии SMART*

Обозначение	Название	Значение
<b>S</b>	<b>Specific</b>	Конкретность, четкость, определенность. Что сделать и улучшить? Понятная формулировка и обоснование цели. Если есть измеритель, то и конкретность будет на высоте. Все критерии вместе работают на первый критерий. Цель «немедленно нажимать кнопку» не является четкой, альтернативой ей будет «нажимать на кнопку в течение 1 секунды»
<b>M</b>	<b>Measurable</b>	Измеримость. Количественная (или качественная) измеримость
<b>A</b>	<b>Achievable Agreed (для сотрудников)</b>	Достижимость. Цель должна быть напряженной, но достижимой. Реалистичность. Цель должна быть выполнимой для конкретного исполнителя. Согласованность (используйте метод обратной связи) – подтверждение восприятия и контроля!!!

Обозначение	Название	Значение
R	Relevant	Релевантность – возможность влияния ответственного на достижение цели. Достижение цели должно быть обеспечено ресурсами, или необходимо выделить ресурсы (бюджет)
T	Time bounded	Ограничение во времени (месяц, квартал, полгода, год)

### **Нужно ли обосновывать процессную цель?**

Обосновывать цели нужно. Самое главное, и на что многие руководители часто не обращают внимания, – это то, что нужно не только четко сформулировать цель, а сделать ее однозначно понимаемой, конкретной и измеримой, а также наполнить ее смыслом, способным вдохновить персонал на ее достижение. Цель должна быть понятна сама по себе. При формулировке цели должны стать понятны все выгоды, ожидаемые от достижения цели. Если цели определены нечетко и не определены промежуточные оценочные столбики, существует опасность того, что сотрудники будут постоянно задавать вопрос: «Туда ли мы идем?», и наличие целей окажется бессмысленным, поскольку и достичь их станет невозможно.

### **Наметили цели, а что дальше?**

Определяя цель, мы отвечаем на вопрос «что?», дальше мы отвечаем на вопрос «кто?», а намечая дальнейший путь, мы отвечаем на вопрос «как?». После этого определяется комплекс задач, реализация которых приведет к достижению поставленных целей. Проще говоря, мы выбираем методы и средства, определяем пути и ставим задачи.

### **Какие периоды устанавливаются при определении долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных целей?**

Долгосрочные цели ставятся на пять лет, среднесрочные – на три года, а краткосрочные – на полгода-год. В ряду краткосрочных целей самая главная – увеличение чистой прибыли.

### **Являются ли цели неизменными?**

Цели нельзя рассматривать как нечто неизменное. Мы должны менять цели, если мы их достигли, а также в случае изменения внутренних и внешних факторов. Это процесс актуализации целей.

### **Каждая цель должна иметь свой вес (значимость) для компании?**

Каждая цель действительно должна иметь свой вес. Не может быть двух и более целей с одним весом. В любом случае что-то должно иметь приоритет. Если не путать цель с зада-

чей, то и проблем со значимостью не возникнет. Как правило, такие проблемы возникают на уровне расстановки приоритетов задач, но и здесь хотелось бы предостеречь от однозначной уравниловки. При этом цели и задачи могут иметь равный вес для компании, если их достижение является результатом труда для исполнителей различного уровня, и для них приоритеты задач и целей не будут иметь равный вес.

## **Цели сотрудников и цели компании – какова взаимосвязь?**

Четко и ясно сформулированные цели, поставленные собственником компании, должны быть поняты и приняты персоналом. Хочется верить в то, что ваши сотрудники идут к намеченным вами целям. Но при этом они ставят и свои собственные цели, которые хотят достигнуть на каждой конкретной позиции. Так вот, самое главное, чтобы цели, определенные вами, не противоречили целям, которые определил сотрудник. Цели должны быть сопоставлены и взаимосвязаны. Должны идти параллельно, поскольку иначе в вашей компании, как в театрализованной постановке, будет разыгрываться известная басня с ее персонажами – лебедем, раком и щукой. Не стоит даже рассматривать еще более плачевный вариант – отсутствие целей.

## **Рекомендация FTG**

Поставьте перед собой цель и будьте неизменно твердыми и постоянными в достижении поставленной цели, непрерывного улучшения продукции и услуг, распределяя ресурсы таким образом, чтобы обеспечивались долговременные цели и потребности, а не только сиюминутная прибыльность для достижения конкурентоспособности, сохранения предприятия и обеспечения людей работой. Приверженность руководства постоянным улучшениям – критический фактор для поддержания энтузиазма, интереса и соучастия работников на всех уровнях, стимулирования в них желания внести еще больший личный вклад. Такого рода приверженность может быть приобретена теми людьми в руководстве, которые возьмут на себя труд глубоко изучить и понять новую для них философию, а затем подать хороший пример последовательностью в своих намерениях. Тогда их убежденность будет постоянно распространяться по всей организации сверху вниз, подпитывая и возвращая повсеместно постоянство в тех же намерениях всего персонала. Это требует действий – действий другого типа и природы, чем традиционные.

► **КРІ** отражает ключевой аспект хозяйственной деятельности (**ключевую функцию**) сотрудника, подразделения или компании.

**КРІ** является «**управляемым**» – релевантным, то есть ответственные лица могут в значительной степени влиять на величину показателя в пределах своих должностных обязанностей.

При постановке целей следует помнить: для того чтобы получить максимальную релевантность, необходимо выделить ключевую функцию.

**Ключевая функция** – это главная роль человека или подразделения.

Функция отвечает на вопрос «что делать?». Разумеется, в рамках компании можно выделить множество функций. Ключевых функций обычно немного: в среднем одна-две, у некоторых подразделений три-пять. После того как выделена ключевая функция, необходимо подумать, как ее можно оценить.

Не всегда для оценки функции необходимы все пять критериев, иногда достаточно двух-трех, но надо стараться определить все возможные.

## Критериями оценки ключевой функции (процессов) являются следующие.

### Основные (абсолютные)

1. Качество – описывает требования к результату процесса (функции) со стороны заказчика: клиентов, сотрудников или руководства компании.
2. Длительность – время, которое необходимо для выполнения процесса и получения результата, или промежуток времени между началом процесса и его завершением.
3. Стоимость – совокупность всех затрат в денежном исчислении, которые необходимо произвести для выполнения процесса – получения результата.

### Дополнительные (относительные)

1. Эффективность – показывает, как хорошо выполняются процессы (отношение результата к потраченным ресурсам).
2. Производительность – показывает отношение полученного результата к потраченному на этот процесс времени.

## Алгоритм постановки цели

- Определите ключевую функцию (основные процессы) должности.
- Добавьте к вашему выбору критерий (время, стоимость, качество, производительность, эффективность).
- Далее необходимо определиться с результатом, которого вы ожидаете по данному фактору: вы выбираете глагол, вторым и третьим словом у вас будет, как правило, критерий измерения результата, и в целом ваша цель должна соответствовать пяти требованиям SMART, и тогда у вас должна получиться правильная формулировка цели. Если у вас нет измерителя в формулировке цели, она по определению является вашей мечтой.
- Критерий измерения в содержании цели, как правило, и есть ключевой показатель эффективности.

В таблице 2.2 приводится пример выполнения задания по определению ключевых функций (процессов) подразделения.

**Таблица 2.2. Задание № 1**

Какие ключевые функции нужно улучшить?	Перечислите ключевые процессы (функции) подразделения _____ Регулярно повторяется? Если да, то подходит
1	–
2	–0

В таблице 2.3 приводится задание по определению цели.

**Таблица 2.3. Задание № 2**

Ключевая функция — из задания № 1	Критерий оценки функции плюс название ключевой функции = Фактор	Цель	Показатель
—	Качество...	Используйте вышеперечисленные правила для определения цели	
	Время	— « —	
	Стоимость	— « —	
	Производительность	— « —	
	Эффективность	— « —	

В таблице 2.4 приводится пример заполненной формы.

*Таблица 2.4. Пример заполненной формы*

Подразделение	Ключевая функция	Критерий	Цель	Показатель
Финансово-экономическое подразделение	Финансово-экономический анализ деятельности	Качество финансово-экономического анализа	Сократить количество ошибок. Повысить степень удовлетворенности заказчика качеством рекомендаций	Количество ошибок Степень удовлетворения заказчика качеством рекомендаций (балл)
		Время осуществления финансово-экономического анализа	Сократить время проведения анализа	Время проведения Отклонения от регламента
		Стоимость финансово-экономического анализа	Сократить затраты на проведение анализа	Сумма затрат подразделения

Подразделе- ние	Ключевая функция	Критерий	Цель	Показатель
		Произ- водитель финансово- экономиче- ского анализа (количество/ время)	Увеличить ко- личество про- водимых ана- лизом в день (производи- тельность)	Среднее коли- чество анали- зов в день  Коэффици- ент загрузки (сложность/ количество/ масштаб)

## 2.5. Что такое задача. Сравнение цели и задачи

Под задачей понимается то, что нужно выполнить для достижения цели – всякое задание, поручение, дело – даже при отсутствии каких бы то ни было затруднений или препятствий в выполнении. Задача отвечает на вопрос «как сделать?», определяет «План работ» для ее решения. У сотрудника, как правило, есть много задач. Поэтому мы делим все задачи сотрудников на три вида:

- **задачи** (встречи, мероприятия, поручения, совещания и т. п.);
- **ключевые задачи**, то есть очень важные задачи, которым можно присвоить высокий приоритет. К ним же относятся задачи для достижения поставленных целей;
- **вехи** – задачи проектов с длительностью, равной нулю.

### Чем понятие «задача» отличается от понятия «цель»?

Далеко не все умеют ставить цели, зачастую цели путают с задачами, проектами и наоборот. Предлагаю разобраться в этом лишь на первый взгляд несложном вопросе. Можно перечитать тысячу определений понятий «задача» и «цель» и в итоге ничего не понять, если не пользоваться одной банальной фразой: цель всегда находится за пределами деятельности. Все, что мы делаем, – это решение определенных задач, а достигаемый результат – это и есть цель.

**Цель** отвечает на вопрос «что сделать?» и определяет желаемый результат. А **задача** отвечает на вопрос «как сделать?».

Если мы начинаем слишком конкретизировать цель, она превращается в задачу. Если цель будет слишком общей, она будет просто **идеей**.

*Менеджер по продажам считает целью обучения в сфере продаж получение новых знаний по продажам и взаимодействию с клиентами. Является ли это целью? Нет! Нет и еще раз нет. Хотя ваши менеджеры и получают знания и вы в получение этих знаний вкладываете средства, в результате все полученные знания откладываются в долгий ящик, и все потому, что менеджеры ставят своей целью получить от обучения знания, а не достичь цели, которую ставят перед торговыми представителями, – «увеличить объем продаж».*

### Исходя из чего ставить задачи?

Мы выяснили, что задача – это всего лишь один из шагов на пути достижения цели. Ведь путей всегда как минимум два. В настоящее время существует ряд методик для опре-

деления путей, то есть выбора способа достижения цели, через логические связи. Одна из подобных эффективных методик – методика «интеллектуальных карт», придуманная английским психологом Тони Бьюзеном. Метод **Интеллектуальные карты** (англ. Mind map) — способ изображения процесса общего системного мышления с помощью схем. Также может рассматриваться как удобная техника выбора способа решения или постановки задачи.

**Интеллектуальные карты** реализуются в виде диаграммы, на которой изображены слова, идеи, задачи или другие понятия, связанные ветвями, радиально отходящими от центрального понятия, или цели.

В основе этой техники лежит принцип «радиального мышления», то есть ассоциативного мышления, опорной точкой которого является **центральный образ**.

### **Перед кем ставить задачи?**

Возвращаемся к вопросу, связанному со структурой вашей компании, которая, надеюсь, к настоящему моменту у вас уже определена и функционирует. Очень важно ставить задачу перед руководителем подразделения или отдела таким образом, чтобы он мог поставить эти задачи перед своими подчиненными точно так же, с теми же формулировками и указанием на определенные подробности, с какими задача была получена от вас.

### **В какой форме ставить задачи?**

Мы перешли к письменной форме формулировки всех заданий с обязательным визированием ее всеми основными участниками. Это приводит к максимальной эффективности за счет того, что исполнители, ставя подпись, берут на себя дополнительную ответственность, исчезает вариативность исполнения по временному фактору.

### **Каким образом осуществлять управление процессом выполнения задач и осуществлять контроль?**

Процедура управления зависит исключительно от вас. Проводите промежуточное подведение итогов. Наиболее оптимальной формой постановки задач и управления их исполнением являются совещания или отчетные встречи. При проведении подобных мероприятий мы в том числе осуществляем промежуточный контроль за соблюдением сроков и качества работ, согласовываем взаимодействие сотрудников одного или нескольких подразделений и, когда это необходимо, добиваемся коллективного принятия решений, позволяем сотрудникам самостоятельно отслеживать достижение результатов.

► Вам надоели забытые поручения, потерянная информация, горы бумаг, сорванные сроки, низкий уровень контроля? старайтесь фиксировать задачи в специальных программах для планирования занятости и контроля исполнения задач.

Работа с задачами позволяет руководителю в режиме реального времени контролировать действия подчиненных, просматривать подготовленные в процессе выполнения задачи документы, контролировать сроки исполнения поручений. Подчиненные, в свою очередь, наглядно видят поставленную задачу, отслеживают получение новых и могут более рационально планировать свое время, исходя из расставленных руководителем приоритетов.

► Разработанная компанией FTG программа KPI.BZ представляет собой уникальное сочетание функциональных характеристик и потребительских качеств, делающих ее незаменимым инструментом оперативного управления компанией. Наличие такого инструмента является существенным подспорьем для эффективного планирования работы, контроля исполнения поручений организации любого масштаба.

Интуитивно понятный интерфейс, простота программной идеологии, заложенной в системе разработчиками, делают ее внедрение и масштабирование малозатратными и быстро окупаемыми. Последнее особенно важно, так как позволяет сделать процесс изменения устоявшихся и зачастую малоэффективных регламентов управления компанией необратимым и минимально болезненным с точки зрения изменения привычек работы рядовых исполнителей.

Для менеджеров разного уровня система KPI.BZ дает колоссальное высвобождение рабочего времени, позволяя сконцентрироваться не на рутине, связанной с традиционными методами управления и мониторинга текущего состояния дел, а на решении стратегических, действительно важных для компании задач.

## **2.6. Оценка эффективности реализации проекта**

В некоторых компаниях, например в IT– или строительных, ярко выражена проектная направленность. Следовательно, оценивать деятельность сотрудников, используя процессный подход, нелогично. Проектная деятельность требует применения совершенно иных подходов к оценке и управлению.

Иногда в компаниях остро стоит вопрос о повышении эффективности реализуемых проектов и принципах мотивации сотрудников в этих проектах. Это во многом связано с типом организационной структуры компании, с возрастающей текущей загрузкой сотрудников и сложностью решаемых задач, а также с ответственностью менеджеров за результаты своей деятельности. Рассмотрим технологии оценки проектной деятельности и мотивации проектных групп.

### **Как оценить эффективность реализации проекта и деятельности сотрудников в проекте?**

В связи с многоаспектностью и разновидностью проектов компаний мы рассмотрим основные инструменты, повышающие эффективность реализации проектов, а также универсальную модель, подходящую для оценки и мотивации проектных групп в зависимости от результатов данной оценки.

Как правило, степень успешности проекта во многом определена достижением поставленных проектных целей и эффективным выполнением определенных стадий проекта, таких как инициализация, планирование, выполнение, контроль и завершение.

Именно на эти стадии и критерии оценки достижения целей должно быть направлено основное внимание менеджмента при оценке эффективности реализуемых проектов.

Оценка эффективности проектов прежде всего необходима для руководства и менеджеров компании в качестве инструмента поддержки принятия решений в процессе управления проектами и компании в целом. Оценивать качество управления проектами и эффективность реализации целей проектов можно с различных сторон. Рассмотрим возможные

аспекты управления проектами и возможные критерии, используемые для анализа эффективности деятельности сотрудника в проекте.

#### **Функции управления проектом**

- Время (отклонения по времени – план-график проекта).
- Качество (отклонение по качеству продукта – проектная документация).
- Стоимость (отклонение по стоимости – бюджет проекта).
- Риски (качество управления и реагирования на проектные риски).
- Персонал (эффективность использования ресурсов анализируется при необходимости повышения качества ресурсного планирования либо, наоборот, при необходимости привлечения дополнительных рабочих ресурсов).

■ Коммуникации. Качество коммуникаций (прямые или косвенные показатели удовлетворенности клиентов), коэффициенты эффективности взаимодействия с поставщиками и т. д.

- Контракты.

■ Изменения (риски, проблемы, изменения, то есть «управление отклонениями»). Для этого применяется Коэффициент проектных отклонений для оценки допустимых значений по каждому основному критерию оценки. Проектные отклонения =  $(K1 \times [\text{Отклонение по времени}] + K2 \times [\text{Отклонение по стоимости}] + K3 \times [\text{Отклонение по качеству продукта}]) / (K1 + K2 + K3)$ . Значения измерителей (частные отклонения) могут рассчитываться на основании специальных шкал – диапазонов допустимых значений, позволяющих классифицировать отклонения с точки зрения тяжести их последствий.

#### **Фазы управления проектом**

- Инициация (оценка времени и качества принятия решения о запуске проекта).
- Планирование (оценка качества выбора подрядчиков и времени заключения контрактов, а также качество и время этого выбора).
- Выполнение и Контроль (мониторинг и анализ исполнения этапов проекта через отклонения по срокам, стоимости и качеству), а также оценка качества проекта выступает как экспертная оценка соответствия критериям технического задания.
- Закрытие (оценка исполнения проектов через отклонения по срокам, стоимости и качеству) и оценка качества проекта, например оценка индекса адекватности решения.

Далее рассмотрим наиболее важную фазу управления, которая называется «выполнение и контроль». Для того чтобы оценить и повысить эффективность данной фазы управления, необходимо четко представлять цели и результаты этапов, стадий или проекта в целом. Определять этапы и результаты этапов необходимо для точного определения момента или «точки контроля», когда мы сможем оценить эффективность реализации проекта.

Проект можно четко оценивать только по вехам проекта – это этап проекта с длительностью 0 минут, часов и дней.

*Допустим, что результатом этапа проекта является утвержденный 01.04.2008 г. документ X. Если мы в определенный день утвердили документ у заказчика – это будет веха этапа, то есть этап с длительностью 0, и мы можем оценить эффективность этапа: соблюдение срока, бюджета и качества данного этапа. Если документ еще находится на согласовании у заказчика, то это работы в рамках этапа, и оценивать его весьма затруднительно, так как не получен результат этапа.*

Как известно, у проектной группы есть три «основных» инструмента управления:

- срок;
- бюджет;
- качество проекта.

Искусство управления ими во многом определяет эффективность проектов. Соответственно, одним из механизмов повышения эффективности проекта является **определение ответственности менеджеров за достижение трех основных целей проекта.**

**Модель оценки как внешних, так и крупных внутренних проектов и три ее основные цели:**

- снизить затраты, не увеличивая длительность проекта и не снижая его качество;
- снизить время без ущерба качеству и при этом сократить затраты;
- обеспечить выполнение или повысить определенные критерии качества проекта.

**Модель оценки внутренних проектов (простая):**

(оценке подвергается только соблюдение срока и качества проекта. Стоимость проекта не рассматривается, так как проект внутренний и был реализован силами сотрудниками, которым компания выплачивает зарплат)

- создать....
- разработать...
- внедрить...

Пример показателя эффективности внутренних проектов, то есть **«Проектный» KPI**, – это «Утвержденное «Положение о премировании» к 1 июля 2009 г.».

В терминологии проектного управления формулировка и определения проектных KPI совпадает с выделением **вех** проекта. Определение «веха» – это этап проекта с длительностью, равной 0. Веха – это промежуточный или итоговый результат проекта. Если мы ставим задачу оценить результативность наших сотрудников в проекте, то надо оценивать не процент сделанных работ, а достигнут ли результат (веха): да или нет. Исходя из этого можно сделать вывод, что **«Проектный KPI» = веха проекта.**

Для оценки степени достижения целей проектов используются проектные ключевые показатели эффективности – KPI. У разных проектов свои KPI. Самые простые показатели для расчета – это количественные KPI, такие как отклонения от бюджета проекта или экономия бюджета. Гораздо сложнее оценивать качественные показатели, потому что их оценка более трудоемка и обладает некоторой субъективностью. В одних проектах качество выражено в оценке приемной комиссии или заказчика проекта, у других – преимущественно в финансовых показателях, таких как достижение окупаемости инвестиций, IRR (внутренняя норма доходности (прибыли, внутренний коэффициент окупаемости, Internal Rate of Return, IRR – норма прибыли, порожденная инвестицией), и положительный дисконтированный поток от проекта, где-то это только соблюдение требования технического задания и т. д.

## Пути решения трудностей проектного управления

Основными документами проекта являются устав или паспорт проекта, в которых должны быть определены критерии для оценки проекта, то есть его цели, этапы, результаты этапов и проекта в целом.

Основная проблема применения проектного менеджмента заключается в отсутствии в компании четких процедур и регламентов подготовки основных документов проекта (устав и паспорта проектов). В связи с этим возникают проблемы с точным определением и пониманием основных «вех» проекта для определения эффективности деятельности проектной группы. Однако успех определяется не только механизмом управления и оценки проекта, но и степенью заинтересованности персонала, что особенно важно в командной работе. Для этого необходимо применять в проектах систему мотивации на базе проектных KPI.

Еще одним серьезным препятствием на пути внедрения проектного управления является передел сфер влияния в компании как на среднем, так и на высшем уровне руководства. Раньше все было проще: функциональный руководитель отвечал за конкретные задачи, он

выстраивал соответствующие процессы и ставил людей на их выполнение. Теперь оказывается, что ту же самую задачу можно в принципе решать по-другому и, возможно, эффективнее. Но при этом «права собственности» на часть процесса или некоторые отдельные формы реализации процесса должны перейти к другим людям – от функциональных руководителей к руководителям проектов. Чтобы подобные «перемены управления» не приводили к заметным политическим потрясениям и тем самым не снижали эффективность проектов, должны быть определены формальные правила и стандарты сосуществования процессной и проектной деятельности.

Другой негативный фактор, о котором необходимо помнить, состоит в том, что у руководителя проекта может возникнуть соблазн организовать управление так, как удобно именно ему, так как цели и задачи проекта уникальны. Но если каждый руководитель будет действовать по этому принципу, в организации наступит хаос, особенно если учесть необходимость параллельного функционирования в компании двух управленческих культур (процессной и проектной).

### **Зависит ли мотивация проектных групп от масштаба и сложности проекта?**

Вид проекта и степень влияния проектных менеджеров на результаты или KPI проекта определяют механизмы оценки и определения KPI.

Масштаб проекта тоже добавляет свои сложности, одной из которых является недовольство проектной группы, если мотивация осуществляется не по этапам, а по итоговому результату проекта, особенно если он долгосрочный (год и более).

### **Пути решения**

- Объяснение проектной группе, что проект – это инвестиции компании и нерационально нести дополнительные затраты до момента завершения проекта при том, что есть риск незавершения проекта.

- Платить премии авансом – так делают девелоперские компании, но здесь есть риск, что сотрудник уйдет до конца реализации проекта. Итоги проекта будут неудовлетворительные, а компенсировать выплаченные денежные средства будет уже нельзя.

- Включать в систему текущей мотивации поощрения и льготы, то есть надбавки за участие в проектах развития компании, – перспективу служебного роста и карьеры, а также получения опыта, как элементы эффективной нематериальной мотивации.

В проектах развития компания сразу определяет размер премии при условии достижения KPI проекта. Когда начинаются небольшие проекты, то, как правило, не хватает времени разработать документы проекта и определить его критерии, поэтому возникают проблемы при их оценке. Поэтому не ленитесь и создавайте упрощенные документы – для небольших проектов.

### **Примеры мотивации проектных групп**

#### **Мотивация смешанных групп**

- **1-й вариант.** Определяется премиальный фонд, как вариант – процент от сметы проекта или от экономии сметы, далее определяются KPI для оценки результатов этапов или проекта в целом, а потом распределяется на проектную группу согласно процентам и долям участия. Это наиболее объективный вариант.

■ **2-й вариант.** У проектной группы своя структура мотивации, а обслуживающие подразделения, участвующие в проекте, премируются по следующей формуле: (проектная ставка × время, задействованное в проекте) × KPI – личная оценка менеджера проекта. Проектные менеджеры корректируют этот бонус на KPI – личная оценка менеджера проекта, который показывает, насколько эффективно взаимодействовал сотрудник с проектной группой. Может принимать значения от 1 до 1,3.

**Мотивация проектных групп:**

■ **1-й вариант.** Система мотивации складывается из заранее определенных (расчетных) бонусов за реализованный проект, которые корректируются на результат выполнения основных KPI этапа или проекта в целом.

■ **2-й вариант.** Определяются фиксированные бонусы как процент от сметы проекта за реализованный проект. Бонусы корректируются на результат выполнения KPI этапа или проекта в целом и распределяются внутри группы на менеджера проекта и рабочую группу.

■ **3-й вариант.** Мотивация построена в виде фиксированных надбавок к основному окладу за участие в проекте.

■ **4-й вариант.** Используется преимущественно в девелопменте, где устанавливается стоимость каждой операции, которую осуществляет сотрудник в рамках проекта. Удобство в этом варианте состоит в том, что если меняются участники проекта, то распределение и выплата премии не вызывают трудностей. Этот вариант подходит, если компания выполняет однотипные проекты с понятной детализацией работ и возможностью бесспорного определения их стоимости, то есть данный способ является аналогом «сдельного» принципа оплаты труда.

Важно помнить, что все основные трудности в реализации проектов и факторы, влияющие на их эффективность, связаны с отсутствием:

- структурированной операционной деятельности;
- механизмов реализации процессов в проекте;
- унифицированного механизма и стандартов выполнения проектов.

Разрабатывайте документы проектов и процедуры, регламенты системы управления проектами. Определяйте четкие правила игры, а также выберите основной инструмент для повышения эффективности проекта.

Хорошим решением для повышения эффективности проектов может стать уход от традиционных организационных структур, то есть иерархических функциональных моделей путем построения гибких организационных структур матричного типа. Матричная организационная структура предполагает формирование на базе постоянных функциональных подразделений компании временных коллективов, которые создаются под определенную цель или проект и пользуются определенной свободой в организации своей работы. Четкие механизмы мотивации и оценки результатов для проектных групп вселят в сотрудников уверенность в том, что они получают премию за эффективную работу, а руководство компании будет знать, что достижение целей проекта осуществляется с наибольшим усердием и результативностью.

## 2.7. Принципы уравнивания (выбор приоритетов) KPI

В дополнение к гармонизации потребностей настоящего и отдаленного будущего менеджеры также должны уравнивать цели. Что важнее: расширение рынков сбыта и увеличение объема продаж или более высокая норма прибыли? Сколько времени, усилий и энергии должно быть израсходовано на повышение производительности? Если те же самые усилия и средства вложить в разработку нового продукта, не принесет ли это больше при-

были? Лишь немногие критерии позволяют различать компетентных и некомпетентных менеджеров так же четко, как умение уравнивать цели.

И все же для выполнения этого задания нет готовых рецептов. У каждого предприятия собственное равновесие, и в разное время это равновесие может быть разным. Единственное, что можно сказать с уверенностью, гармонизация целей – не механическая работа. Понимание того, какая цель более приоритетна, а какая – менее, приходит, когда у вас выделены стратегические приоритеты для компании. Стратегические приоритеты компании декомпозируются до основных подразделений и обеспечивающих подразделений. Когда стоит выбор, какая из целей важнее, загляните в стратегические приоритеты конкретного подразделения. При взвешивании, то есть при выборе целей с большим весом, необходимо ставить акцент именно на достижение стратегических целей и KPI на ближайший период.

Помимо оценки важности с точки зрения связи со стратегическими приоритетами выделяют еще один практический инструмент, называемый «метод парных сравнений».

### Практические принципы уравнивания целей и KPI

- Чем важнее цель, KPI, тем больше ее вес.
- Веса надо расставлять, начиная с более важных KPI.
- Плохо измеряемые, нерелевантные, общие цели, KPI, не должны иметь большой вес (15–20%).
- Цели, KPI, не должен быть «тяжелее» 50% и «легче» 5%.
- Сумма весов всех задач должна быть не меньше и не больше 100%.

В таблице 2.5. дан пример взвешивания KPI в «Матрице KPI» у сотрудника.

**Таблица 2.5.** Пример взвешивания (выбор приоритетов) KPI в «матрице KPI» у сотрудника

№ KPI	Название KPI	Вес KPI, %
KPI 1	Прирост объема продаж (выручка от продаж с НДС по сравнению с плановым значением)	40
KPI 2	Срок оборачиваемости дебиторской задолженности	20
KPI 3	Количество новых клиентов	20
KPI 4	Процент удовлетворенности клиентов	20
	<b>Итого</b>	<b>100</b>

«Меньше показателей – больше информации?» Люди очень часто спрашивают: «А сколько у нас в компании должно быть ключевых показателей эффективности?»

Ответ звучит коротко и просто: «Это должен быть разумный минимум» – не более 7 для руководителя и от 3 до 5 для сотрудников.

В организациях существует «естественная» тенденция постепенно добавлять в систему то один, то другой показатель, никогда не удаляя из нее ни одного показателя. В результате эти системы со временем теряют способность захватывать внимание сотрудников и фокусировать его на действиях, обеспечивающих прирост стоимости. Если людям приходится отслеживать слишком много показателей, они могут пропустить действительно важную информацию. Оптимальное число показателей в большей мере определяется ролью

данного человека и его положением в компании, нежели каким-то произвольным числом, хотя бы и выбранным на основе разумных соображений.

Как правило, сотрудники, управляющие производственными процессами, должны отслеживать меньше показателей, лучше всего – совсем чуть-чуть, потому что у них обычно остается меньше времени, чтобы отреагировать на возникшую проблему, тогда как руководители, ответственные за выбор стратегического направления, должны учитывать намного больше показателей, может быть, с десятков или еще больше.

Эксперты считают, что число ключевых показателей эффективности на одного пользователя должно рассчитываться по формуле:

$$N (\text{KPI для одного сотрудника}) = 5 \pm 2.$$

**Рекомендуемое количество KPI для системы премирования:**

- 10-12 для генерального директора;
- 5-7 для департамента и его руководителя;
- 3-7 для отдела и его руководителя;
- 3-5 на индивидуальном уровне.

## 2.8. Диапазоны значений KPI

Рассмотрим, как прописываются диапазоны значений и для чего они необходимы в системе KPI. В качестве примера разберем разработанные KPI коммерческого директора, приведенные в табл. 2.6.

*Таблица 2.6. KPI коммерческого директора*

№ KPI	Название KPI	Вес KPI, %	Формула расчета квартальной премии за выполнение каждого KPI
KPI 1	Прирост объема продаж (выручка от продаж с НДС по сравнению с плановым значением)	40	$B \times 0,4 \times K1$
KPI 2	Срок оборачиваемости дебиторской задолженности	20	$B \times 0,4 \times K2$

№ KPI	Название KPI	Вес KPI, %	Формула расчета квартальной премии за выполнение каждого KPI
KPI 3	Количество новых клиентов	20	$B \times 0,4 \times K3$
KPI 4	Процент удовлетворенности клиентов	20	$B \times 0,4 \times K4$
	<b>Итого</b>	100	КП

Формула расчета квартальной премии (КП):

$$КП = B \times 0,4 \times (K1 \times 0,4 + K2 \times 0,2 + K3 \times 0,2 + K4 \times 0,2),$$

где  $B$  – базовый должностной оклад;

$0,4$  – размер премии от базового должностного оклада;

*K1, K2, K3, K4* – коэффициент выполнения KPI;

*0,4; 0,2; 0,2; 0,2* – удельный вес каждого KPI.

*Примечание.* *K1, K2, K3, K4* определяются расчетным путем в конце квартала.

*K1* – определяется в зависимости от отношения фактического значения всей выручки от продаж с НДС за отчетный период к аналогичному значению за соответствующий период прошлого года, умноженного на 100 (сто) процентов минус 100 (сто) процентов. Диапазон измеряется в процентах (табл. 2.7).

**Таблица 2.7. Диапазоны значений KPI**

Название KPI	Прирост продаж (выручка от продаж с НДС)				
	< 20	20–29	30–39	40–50	> 50
Диапазоны значений, %					
<b>K1</b>	<b>0</b>	<b>0,4</b>	<b>0,7</b>	<b>1</b>	<b>1,3</b>

Из примера мы видим, что KPI выражают ожидания компании через «целевые» и «пороговые» значения. Целевое значения KPI определяет желательное состояние любого показателя в заданный промежуток времени.

Например, **целевым значением** можно объявить 40–50%-ный прирост продаж (выручка от продаж с НДС). Теперь хотелось бы сказать, кто определяет целевые значения. В идеале целевые значения определяются старшими руководителями и менеджерами среднего уровня, конечно же, с учетом мнений подчиненных.

Целевые значения могут поступать из разных источников, например таких, как:

- ежегодные бюджеты;
- стратегические планы;
- прогнозы;
- данные отраслевого бенчмаркинга;
- результаты конкурентов;
- собственные прошлые результаты («история продаж»), например за прошлый год, прошлый месяц или прошлую неделю.

Целевые значения обычно используются вместе с **пороговыми значениями**, определяющими нижнюю и верхнюю границы диапазона допустимых значений показателя. **Пороговые значения** со своей стороны определяют верхние и нижние границы, то есть **диапазон приемлемых значений** данного показателя на некоторый период времени. Обычно пороговые значения регулируются; например, пороговые значения данного показателя могут быть периодическими, обычно через месяц, сближаться, пока не будет достигнуто желательное конечное состояние или целевое значение.

## Категории целевых значений

Организация может ввести несколько типов целевых значений для разных ключевых показателей эффективности.

- ▶ для большинства ключевых показателей эффективности устанавливается годовое целевое значение, которое разбивается на недельные или месячные целевые и пороговые значения.

Кроме того, некоторые ключевые показатели эффективности могут иметь трех- или пятилетнее целевое значение, которое указывает на отдаленную цель. Такое целевое зна-

чение может определяться, например, для операционного процесса, критически важного с точки зрения стратегии или нуждающегося в существенном улучшении.

Руководители устанавливают такие отдаленные целевые значения на основании советов, полученных снизу, от рабочих и менеджеров, либо на основании рекомендаций консультантов, оценивающих эффективность и потенциал используемых процессов, либо на основании результатов отраслевого бенч-маркинга, определяющих показатели «лучшие среди аналогов».

Еще один вид целевых значений – это **перспективное целевое значение**. Такое целевое значение подкрепляет утверждения компании относительно того, что она будет представлять собой через пять лет. Перспективное целевое значение должно будить у сотрудников и порождать ощущение единства и сознание цели, которая выводит организацию на новый, более высокий уровень.

### Реалистичность целевых значений

Выбрать реалистичные целевые значения не всегда легко. Они не должны быть **чрезмерно высокими**, чтобы не обескураживать сотрудников, и в то же время не должны быть легко **достижимыми**, чтобы не порождать у них чувство самоуспокоенности. Кроме того, менеджеры должны иметь представление о приемах, с помощью которых сотрудники могут попробовать «переиграть» систему и достигнуть целевых значений обманным путем. Целевые значения зачастую определяются методом проб и ошибок. Однако во избежание лишних проблем лучше всего все-таки с самого начала задавать как можно более реалистичные целевые значения.

Лучший способ задать целевые значения состоит в том, чтобы брать интервью у руководителей и менеджеров, пытаясь понять их цели и задачи в сферах их ответственности. Часто в качестве базиса для определения целевых значений на следующий год они просто используют прошлогодние целевые значения. Источниками целевых значений могут быть также данные **отраслевого бенчмаркинга** или данные от клиентов или поставщиков, которые, возможно, уже имеют стандарты, в соответствии с которыми они количественно оценивают вашу организацию.

Старайтесь не устанавливать целевые значения в вакууме. У руководителей и менеджеров среднего звена часто возникает соблазн определить целевые значения на основании их собственных представлений о данном бизнесе, но обычно такие односторонние целевые значения не очень хорошо принимаются людьми, которые должны отвечать за их соблюдение. Чрезвычайно важно, чтобы руководители советовались со своими подчиненными, чтобы убедиться в разумности и реалистичности намеченных целевых значений и затем «встроить» их в проект.

Работу выполняют рядовые сотрудники, и они должны ощущать разумность и реалистичность утвержденных целевых значений.

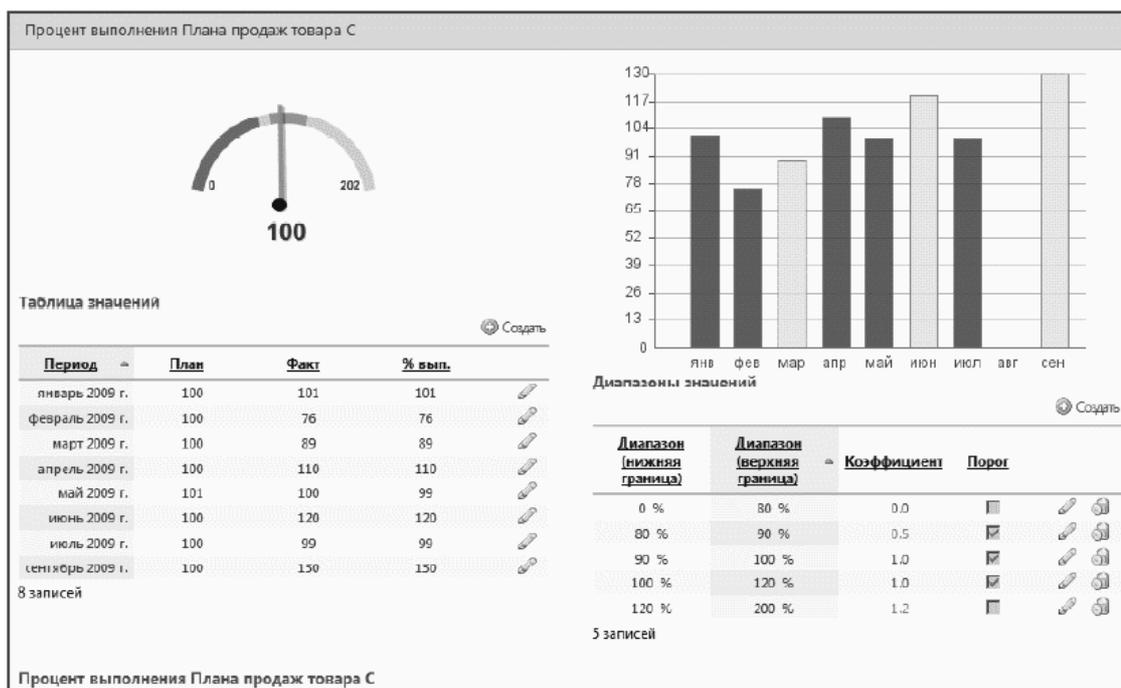


Рис. 2.3. Процент выполнения плана продаж

## 2.9. Структура формирования мотивации на базе KPI

Формирование мотивации на базе KPI состоит из трех основных частей (рис. 2.4): константной части, переменной части, а также нерегулярных премий.



Рис. 2.4. Структура формирования мотивации на базе KPI

**Оклад** – это базовый должностной оклад (ставка), который выплачивается сотруднику за должностное соответствие и выполнение сотрудником своих функциональных обязанностей. Оклад выплачивается согласно соответствию сотрудника определенному грейду по системе грейдирования, принятой в компании, или согласно штатному расписанию.

**Переменная часть** – это часть денежного вознаграждения, которая выполняет роль четкой привязки мотивации сотрудников к результатам их деятельности через KPI. При этом под результатом понимается достижение как количественных, так и качественных показателей по KPI. Соотношение между постоянной и переменной частями (базовым окладом и премией) различается в зависимости от позиции сотрудника и принадлежности тому или иному подразделению или бизнес-процессу.

Переменная часть **выплачивается за достижение результатов по KPI** и включает в себя:

- **ежемесячные премии** за достижения KPI, которые можно и важно определять каждый месяц и в соответствии с достижением начислять премию;
- **ежеквартальные премии** за достижения KPI, которые можно и важно определять только раз в квартал и в соответствии с достижением начислять премию;
- **полугодовые и годовые премии** за достижения KPI, которые определяют только раз в полгода или в год и в соответствии с достижением KPI начисляют премию.

**Основные правила разработки компенсационного пакета:**

- Переменная часть компенсационного пакета должна ориентировать работника на достижение нужного компании результата, поэтому заработная плата и иные денежные выплаты должны увязываться с KPI как самой компании, так и рабочих групп, структурных подразделений, самого работника.
- Переменная часть компенсационного пакета должна сочетать в себе жесткость правил определения вознаграждения и гибкость в реагировании на изменения внешней и внутренней ситуации в компании.
- Переменная часть компенсационного пакета не должна ухудшать положение сотрудника в материальном плане, наоборот, при разработке и внедрении такой системы у работника должна быть возможность увеличить свое вознаграждение.
- Переменная часть компенсационного пакета должна сопровождаться продуманным механизмом информирования работников о новых правилах вознаграждения, о достижении уровня KPI и постоянным мониторингом эффективности компенсационного пакета.

На рисунке 2.5 приводится типовая формула расчета премии и компенсационного пакета сотрудников.



Рис. 2.5. Типовая формула премирования

**Условия для премирования на базе KPI**

Условия премирования учитывают **особенности достижения каждого из KPI** (переменной части компенсационного пакета) и **отражают требования к исполнителю** по его достижению (табл. 2.8).

В зависимости от данных условий разрабатывается шкала премирования, которая устанавливает, **кому, при каких условиях достижения показателя**, в каком размере на основании формулы KPI начисляют премиальные выплаты.

*Таблица 2.8. Пример шкалы для оценки степени достижения (выполнения) KPI*

KPI «Процент выполнения «Плана продаж»»							
Факт/ план, %	Менее 92	От 92 до 95	От 95 до 98	От 98 до 100	От 100 до 105	От 105 до 125	От 125 и далее
<b>K1</b>	0	0,4	0,7	1	1,2	1,3	1

**K1** — переводной коэффициент (из типовой формулы премирования, зависящий от степени (процента) фактического выполнения сотрудником KPI).

Иногда применяются дополнительные поправочные коэффициенты к целой формуле премирования. Например, если просроченная дебиторская задолженность более 1 000 000, тогда  $x = 0$ , то вся формула премирования умножается на этот поправочный коэффициент.

### Источники премирования

Источником премирования могут быть различными. Наиболее традиционными источниками являются:

- фонд оплаты труда;
- прибыль компании;
- экономия фонда оплаты труда;
- получение дополнительной чистой прибыли;
- экономия оборотных средств, сырья и материалов.

Пример определения % соотношения переменной (по результатам KPI) и постоянной частей в структуре компенсационного пакета сотрудника в зависимости от выполнения и участия в бизнес-процессах за отчетный период разбирается в табл. 2.9 и 2.10, а на рис. 2.6 приводится итоговый документ – так называемая матрица KPI.

**Таблица 2.9.** Процентное соотношение элементов компенсационного пакета у различных сотрудников в зависимости от типа бизнес-процесса

Бизнес-процесс / элемент компенсационного пакета	Оклад, %	Переменная часть (по результатам KPI), %
Основные бизнес-процессы	30	70
Поддерживающие бизнес-процессы	50	50
Управленческие бизнес-процессы	70	30
Топ-менеджмент	70–90	30–10

**Таблица 2.10.** Процентное соотношение элементов компенсационного пакета и годовой премии в зависимости от уровня должности (статистика предприятий)

Должность / элемент компенсационного пакета	Компенсационный пакет — месяц, %	Годовая премия, %
Высшее руководство	50	50 до ...
Среднее звено	75	15–25
Нижнее звено	90	10–12

The screenshot shows the 'kpi.bz' software interface. At the top left is the logo 'kpi.bz key performance indicator'. Below it is a user profile card for 'Поляков Юрий Александрович', 'Оптовый отдел', 'Менеджер по продажам товара А', dated '26 мая 2009 г. 11 ч. 19 м.'. There are buttons for 'Личное', 'Должностная инструкция', and 'Стандарты'. Below the profile are navigation buttons: 'План работ', 'KPI', 'Обратная связь', 'Расчетный лист', and 'Выход'. The main content area is titled 'Матрица KPI' and includes a dropdown menu for 'Этот месяц' and a search box. The main part is a table with the following data:

Цель	KPI	Вес	Ед.изм.	План	Действ	Факт	Риск	Индекс	Итого	Статус	Тренд
Выполнить План продаж товара А	Процент выполнения Плана по выручке товар А	40 %	%	100		98		98.0 %	39.2 %	●	↑
Сократить оборачиваемость дебиторской задолженности по товару А	Коэффициент оборачиваемости товара А	25 %	дни	26		34		130.8 %	12.5 %	●	↑
Сократить дебиторскую задолженность по товару А	Сумма дебит. задолж. на конец периода по товару А	25 %	%	400000		480000		120.0 %	12.5 %	●	↓
Повысить удовлетворенность клиентов	Процент удовлетворенности клиентов	10 %	%	100		99		99.0 %	9.9 %	●	→
<b>Итого: 100 %</b>								<b>Итого: /4.1 %</b>			

Рис. 2.6. Основной документ «Матрица KPI»

## 2.10. Что такое грейдинг. Этапы построения системы грейдинга

**Грейдинг** (от англ. grade – степень, класс) представляет собой систему должностных разрядов. Система грейдов объединяет все должности организации так, что в один разряд могут входить должности одного уровня из самых разных подразделений компании.

**Основная идея** системы грейдинга – это введение фиксированного оклада сотрудника, то есть базовой части зарплаты (постоянной), в зависимости от занимаемой должности. При этом работу, выполняемую на каждой из должностей, оценивают с учетом определенных факторов (например, необходимых знаний и опыта, уровня ответственности). Для каждого фактора определяют свой уровень сложности.

### Цели создания системы грейдинга

- Получение инструмента влияния на три составляющие затрат на персонал: оклады, премии и социальные льготы.
- Создание ясной и прозрачной методики, позволяющей определять взаимосвязь возможного уровня дохода работника на определенной позиции с ее относительной ценностью среди всех существующих в компании (измерение ценности каждой должности в организации).
- Получение представления работников о возможном изменении их уровня доходов при различных вариантах развития карьеры.
  - Определение допустимого размера вознаграждения на новых должностях.
  - Принятие решения об индексации заработной платы.
  - Упрощение администрирования корпоративной системы материального стимулирования.
  - Периодический пересмотр уровня оплаты труда сотрудников при их горизонтальном или вертикальном перемещении.
  - Снижение текучести кадров.

## Подходы к построению системы грейдинга

На качественной оценке труда работников:

- определение ценности труда с помощью оценки труда;
- группировка аналогичных видов работ в разряды;
- определение расценок работ для каждого разряда;
- установление механизмов функционирования системы.

Оплата труда, основанная на квалификации:

- четкое описание квалификационных требований;
- привязка уровня квалификации к уровням оплаты;
- проверка квалификации;
- изменение профессионального мастерства – изменение оплаты;
- перемещение сотрудника – перенос его квалификации.

Оплата по «рыночным ценам»:

- всеобъемлющая и четкая должностная инструкция;
- оценка труда = оценка рынка;
- «контрольные» виды труда устанавливаются рыночными ценами;
- сравнение/соотнесение видов труда с «контрольными».

## Причины появления грейдинга

- Разноуровневая оплата труда при одинаковом функционале.
- Уровень оклада, установленный по договоренности.
- Руководство вынуждено принимать ситуационные решения по изменению Фонда оплаты труда (ФОТ).
- Отсутствует возможность соотнесения значимости деятельности и установленной оплаты.
- Отсутствуют механизмы оценки целесообразности затрат на оплату труда.
- Система надбавок и доплат носит неунифицированный характер.

Постоянная часть выплачивается согласно соответствию сотрудника определенному грейду. Изменение грейда сотрудника происходит не чаще чем один раз в год. Основанием для присвоения определенного грейда является рекомендация аттестационной комиссии по результатам полугодовой или ежегодной оценки сотрудника. Уровень соответствия грейду оценивается по строго определенным критериям, в которые включаются: уровень профессиональных компетенций (знания и навыки), достижение объективных результатов по КРІ, оценка выполнения своих должностных обязанностей. Критерии соответствия сотрудников грейдам представлены в «Матрице грейдов» (пример которой приведен на рис. 2.6). Сотрудник принимается в компанию с присвоением первой степени соответствующего его должности грейда. В исключительных случаях высокопрофессиональный сотрудник может быть принят на работу с присвоением ему 2-й степени грейда. Этими исключительными случаями являются несоответствие матрицы грейдов компании и требований сотрудника по оплате. Требования, как правило, связаны с дефицитом или уникальностью должностей на локальном рынке.

## **Глава 3**

### **Разработка и внедрение системы KPI**

#### **3.1. Этапы разработки системы KPI**

Систему KPI в организации можно внедрить как самостоятельно, так и с привлечением консультантов. При использовании описанной в данной главе методики, когда цели и показатели KPI разрабатывают непосредственно руководители подразделений в соответствии с системой целевого управления в бизнесе, максимально сокращается срок внедрения и повышается эффективность.

Очень важно отметить, что если данная система внедряется самостоятельно, силами своих сотрудников, необходимо освободить данных сотрудников от занимаемых должностей хотя бы на время проекта. Объективность подхода при разработке является одним из самых важных факторов успеха проекта. За долгие годы анализа опыта самостоятельного внедрения мы можем констатировать тот факт, что, как правило, в 90% компаний это внедрение сопровождалось внутренними конфликтами группы разработки и руководителей функциональных направлений. Внедрение силами внутренних специалистов, как правило, не давало заметных результатов и носило формальный характер, хотя среди компаний есть 5 – 10%, в которых инициация подобных проектов происходила со стороны руководства и сопровождалась участием в разработке каждой «Матрицы KPI». При принятии решения о внедрении данной системы рекомендуем оценить затраты на разработку внешними или внутренними силами и последствия для компании. В целом применение современных и эффективных методов управления персоналом помогает сформировать и укрепить имидж предприятия как привлекательного работодателя, что способствует привлечению высококвалифицированных кандидатов и удержанию в компании ценных специалистов.

Рассмотрим алгоритм внедрения системы KPI с участием привлеченного тренера-консультанта, функции которого показаны на рис. 3.1.



*Рис. 3.1. Функции тренера-консультанта, привлеченного для внедрения системы KPI*  
**Цели проекта**

Создать сплоченную команду профессионалов и эффективных менеджеров. Сформировать знания и навыки в рамках обучения технологиям разработки KPI руководителей подразделений компании. Каждый из участников обучения под руководством тренера-консультанта и менеджеров проекта должен получить не только знания технологии и методики разработки, но и разработать цели и показатели для своих подразделений.

- Повысить эффективность, прибыльность бизнеса и снизить затраты. Разработать цели и KPI для всех должностей подразделений.

- Повысить результативность и эффективность сотрудников. Разработать и внедрить мотивацию персонала на результат – KPI.

- Создать «информационную базу» для принятия правильных управленческих решений. Обеспечить быстрый сбор и контроль данных по исполнению KPI. Автоматизация системы KPI.

#### **Краткое описание проекта**

1. Подготовительный этап.

- Интервьюирование и консультации с представителями компании.

- Изучение организационной структуры компании.

- Изучение стратегии, определенной акционерами. Изучение стратегии (ключевых компетенций и факторов успеха) компании на год. Проведение PEST (анализ внешней среды компании: Political (политической), Economic (экономической), Social (социальной), Technological (технологической)), SWOT-анализа (анализ сильных (Strengths) и слабых (Weaknesses) сторон, возможностей (Opportunities) и угроз (Threats)), матрица BCG (разработанная **Boston Consulting Group**) для формирования стратегических факторов успеха на 3 года.

- Изучение ключевых функций (бизнес-процессов) всех должностей, участвующих в проекте.

## 2. Разработка системы KPI и системы мотивации на базе KPI.

● Разработка осуществляется с привлечением руководителей и ключевых сотрудников компании. Материалами для разработки являются цели и KPI, которые будут разработаны руководителями в процессе обучения, а также методика, разработанная консультантом. Методика, разработанная компанией FTG, описанная в данной книге, использует ключевые стратегические приоритеты (факторы успеха) и понимание функций сотрудника. Она позволяет разработать цели, KPI и задачи для их достижения в кратчайшие сроки.

- Разработка «Плана работ» под каждый KPI (самостоятельно подразделениями).
- Подготовка документов к согласованию с руководством.
- Согласование с руководством компании итоговых документов.

## 3. Автоматизация системы KPI в программе «KPI.BZ».

- Внесение всех данных в систему.
- Настройка и опытная эксплуатация.

### Результаты проекта

● Итоговый отчет, содержащий иерархический перечень целей и KPI по всей компании.

- Знания и навыки управления эффективностью у всех руководителей компании.
- Ключевые показатели эффективности – «Матрицы KPI» для всех должностей на год.
- «Планы работ» на год для всех должностей.
- Автоматизированная система KPI и система мотивации на базе KPI в единой информационной среде, например с использованием программы «KPI.BZ».

## 3.2. Как определить стратегию и стратегические KPI?

Успех компании, по оценкам экспертов, в долгосрочной перспективе на 90% обязан правильно выбранной и реализованной стратегии и на 10% – краткосрочным тактическим преимуществам. Если сравнить деятельность компании с кораблем, то когда она работает – это как будто корабль плывет, а куда он плывет, то есть порт назначения, можно определить как стратегию. Согласитесь, одно без другого существовать не может. Если мы будем хорошо плыть, но непонятно куда, можно сказать, что этот вариант нас устраивает? Наверное, нет. Обратная ситуация, когда мы точно знаем пункт назначения, но уделяем недостаточно внимания текущей работе компании, наш корабль может утонуть. Поэтому очень важен баланс тактических и стратегических аспектов работы в достижении результатов.

От правильно и понятно сформулированной стратегии может зависеть очень многое в развитии компании. Но важно понимать, что хорошо разработанная стратегия – лишь полдела. Ее еще надо удачно реализовать.

Сама по себе разработка стратегии компании – очень важный этап развития, и начало такого процесса говорит о зрелости компании и достаточно высоких ее достижениях. Но без наличия в ней четкой стратегии разработка Системы стратегических показателей (ССП) невозможна. Поэтому желание внедрить ее у себя, желание лучше понять свой бизнес и его перспективы с неизбежностью влечет за собой необходимость разработки стратегии. В ходе разработки миссии и стратегических целей появится возможность взглянуть со стороны на деятельность каждого из направлений компании, позволит оценить потенциал каждого направления и обнаружить реально существующие проблемы, которым до определенного момента не придавалось особого значения. Систематизация этих проблем позволит разработать конкретные шаги по их устранению.

Одна из основных проблем менеджмента – контроль. Дойдя до разработки стратегии, а иногда и до реализации, предприятия сталкиваются с необходимостью оценить успешность своих усилий, тем более что процесс разработки стратегии цикличен. Как раз в этот момент

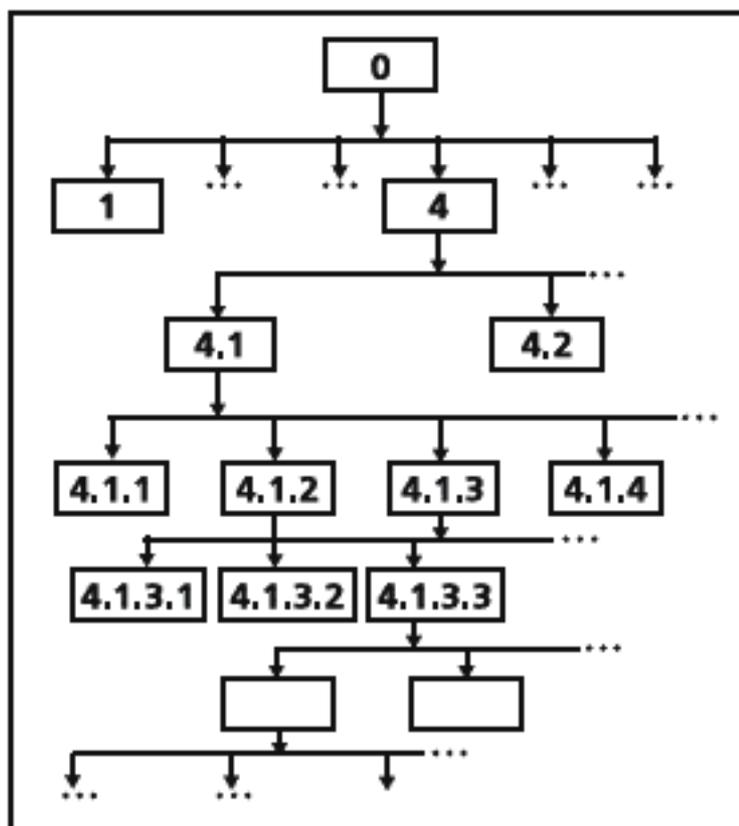
и возникает проблема оценки конкретного изменения – положительно ли оно или отрицательно, и с чем его нужно сравнивать. При отсутствии соответствующих показателей эти вопросы повисают в воздухе.

**Стратегия** – это методы конкуренции, которые выбирает менеджмент для удовлетворения потребностей клиентов, успешной реализации конкурентных преимуществ и достижения генеральной цели (видения).

**Стратегия** – это набор зависимых целей, постепенное достижение каждой из которых приводит к достижению главной стратегической цели.

При постановке структуры целей в компании очень важно понимать, что стратегию можно представить в виде модели «дерева целей».

Процесс разбиения целей в модели называется декомпозиция (рис. 3.2). Каскадирование ведет к повышению качества стратегического управления во всех вовлеченных организационных единицах, поскольку цели и стратегические мероприятия из вышестоящих подразделений могут быть последовательно переданы в Системе KPI нижестоящих организационных единиц – это вертикальная интеграция целей. При каскадировании стратегия, указанная в Системе KPI и ССП, распространяется на все уровни управления. Затем стратегические цели, показатели, целевые значения и действия по совершенствованию конкретизируются и адаптируются в подразделениях и отделах. То есть корпоративные стратегические цели должны быть увязаны с целями подразделений, отделов, сотрудников и с индивидуальными планами работы.



**Рис. 3.2.** Условный пример декомпозиции целей от главной цели компании – увеличения прибыли до цели сотрудника

В методологии стратегического анализа и планирования выделяют два вида бизнес-стратегий. К ним относятся стратегия, именуемая «лидерство по издержкам», и стратегия «дифференцирования». Для определения стратегии важно выделить факторы, влияющие на решение потребителей покупать данный товар или услугу. Среди этих факторов

можно выделить цену, качество товара, время доставки, имидж компании, качество сервиса, бренд и т. п. Выбор фактора как доминирующего даст вам подсказку в определении вида бизнес-стратегии. Стратегия «лидерства в издержках» определяется, если доминирующим фактором является цена, в противном случае стратегия относится к стратегии «дифференцирования». Рассмотрим основные характеристики двух бизнес-стратегий на примере характерных для них целей и KPI (табл. 3.1).

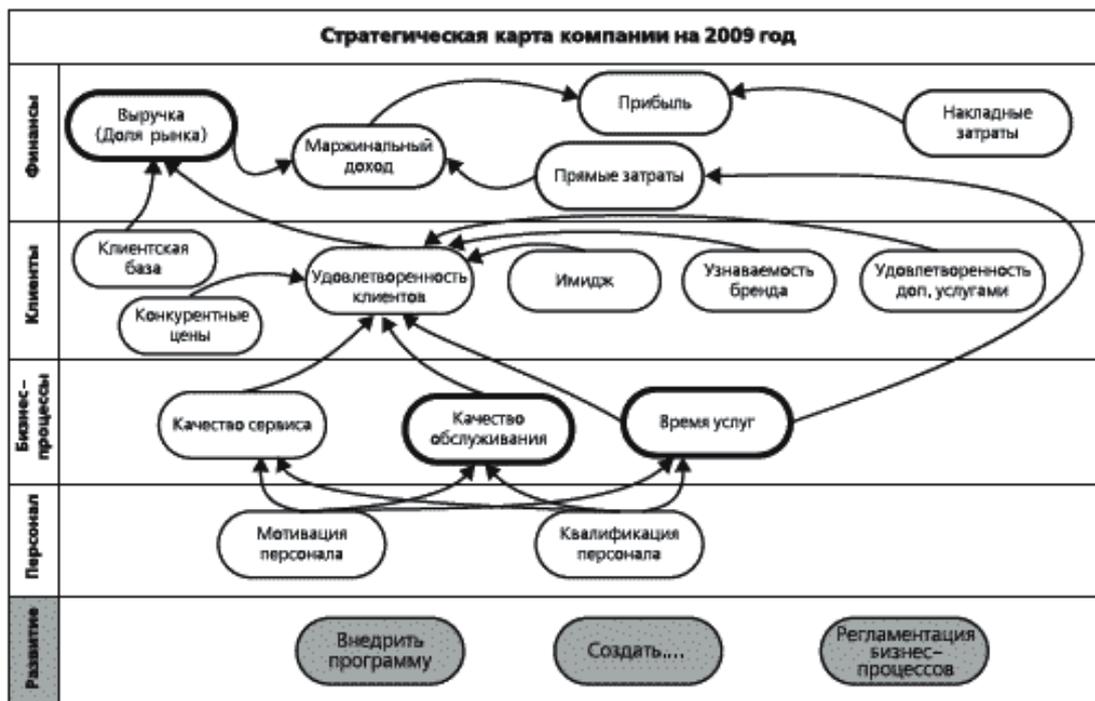
**Таблица 3.1.** Бизнес-стратегии и характерные для них цели и показатели с использованием классификации целей их идеологии ССП

Наименование	Тип стратегии: лидерство по издержкам	Тип стратегии: дифференциация
Общая идея	Простота, стандартность, функциональность	Инновационность, функциональность, эмоции
Финансовые показатели	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EVA.</li> <li>• Рентабельность активов.</li> <li>• Оборачиваемость активов.</li> <li>• Совокупные затраты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EVA.</li> <li>• Рентабельность активов.</li> <li>• Рентабельность продаж (маржа)</li> </ul>
Клиенты и показатели	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Число новых клиентов.</li> <li>• Процент узнаваемости бренда (название компании).</li> <li>• Доля рынка</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Число новых продуктов.</li> <li>• Число новых клиентов.</li> <li>• Процент узнаваемости бренда.</li> <li>• Индекс удовлетворенности клиентов</li> </ul>
Показатели по бизнес-процессам	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Процент автоматизации процессов.</li> <li>• Скорость выполнения заказа.</li> <li>• Число сбоев в системе закупок</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Скорость создания новых продуктов.</li> <li>• Доля брака.</li> <li>• Затраты на исследования рынка.</li> <li>• Затраты на НИОКР</li> </ul>
Показатели по кадровому потенциалу и развитию	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Производительность труда</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Затраты на обучение персонала.</li> <li>• Текучесть кадров.</li> <li>• Индекс удовлетворенности персонала</li> </ul>

### 3.3. Критика и достоинства системы сбалансированных показателей

В настоящее время очень популярной стала система сбалансированных показателей (ССП) – Balanced Scorecard (BSC), подробно описанная в главе 1. ССП использует методологию систем управления эффективностью и дополняет ее инструментами **стратегического картирования**, которые помогают руководителям определять бизнес-факторы, цели, KPI и схематично изображать причинно-следственные связи между ними на разных иерархических уровнях организации. Пример использования стратегического картирования приведен на рис. 3.3.

### Пример Стратегической карты с использованием факторов стоимости:



**Рис. 3.3.** Пример стратегической карты ССП с использованием факторов стоимости

Система сбалансированных показателей была создана в 1991 г. профессорами Гарвардской школы экономики на основе исследований американских компаний и использует разработанную в 1930-х гг. во Франции концепцию *tableau de bord*, «Таблица показателей». Система сбалансированных показателей позволяет компании доступно описать свою стратегию в виде схемы (карты) и перевести стратегические цели в четкий план оперативной деятельности подразделений и ключевых сотрудников для последующей оценки результатов с помощью КРІ. Вся информация, связанная со стратегическими целями, доступна сотрудникам всех уровней. Обработанная и проанализированная информация, согласованная со стратегическими аспектами деятельности, становится знанием. Наличие такого корпоративного знания – главная ценность предприятия, важнейший элемент принятия обоснованных эффективных решений.

Однако при внедрении системы ССП могут возникать сложности, связанные с непониманием того, что ССП – это система КРІ, просто дополненная методикой картирования, которую Р. Каплан и Д. Нортон, собственно, и назвали ССП. Методику построения карт авторы взяли у Тони Бьюзена, дополнив ее идеей отражения с помощью интеллектуальных карт, охватывающих причинно-следственные связи между бизнес-целями. Очень важно понимать, что методика ССП – это в принципе также система показателей эффективности, в которой, перед тем как определить показатели, необходимо определить стратегические приоритеты (факторы успеха) и далее на их основании построить карту показателей, постепенно декомпозируя их до сотрудников. Поэтому ССП не разрабатывается для всех. ССП позволяет охватить определенные подразделения, которые получили при разработке стратегические КРІ. Если вы захотите разработать показатели для всех, то вам необходимо совместить показатели, разработанные снизу вверх, и ССП, и системой КРІ.

Авторы ССП совершенно справедливо в своих книгах отмечают, что традиционное измерение эффективности деятельности предприятия, сосредоточенное только на финансовых показателях, полученных из систем бухгалтерского учета, давно устарело и не дает

полной картины состояния предприятия, не позволяет построить точный прогноз его развития. Появилась необходимость в более совершенных и эффективных способах глобальной оценки деятельности всего предприятия. Современные подходы к стратегическому менеджменту призывают обращать внимание на такие нефинансовые составляющие, как персонал, бизнес-процессы, инновации, отношения с потребителями. С этой целью Роберт Каплан и Дейвид Нортон определили **четыре перспективы**, являющиеся основными тематическими группами стратегических целей, достижение которых оценивается ключевыми показателями.

- **Финансовая перспектива:** какую ценность мы представляем для наших акционеров?

- **Клиентская перспектива:** какую ценность мы представляем для наших клиентов?

у **Перспектива внутренних процессов:** какие процессы мы должны усовершенствовать, чтобы обеспечить конкурентоспособность предприятия? у **Перспектива обучения и развития:** имеются ли программы развития, мотивации и роста? Четыре *перспективы* – *Финансы, Клиенты, Бизнес-процессы, Персонал и развитие* обычно вызывают много противоречий в построении карт. Логичными перспективами, на мой взгляд, являются Финансы, Клиенты и маркетинг, Процессы, Персонал, Технологии, Проекты развития.

При этом в большинстве книг, описывающих систему ССП, не приводится практический материал, а путаница в терминологии вызывает затруднения в понимании системы ССП, хотя сама по себе данная система очень проста. Нужно просто понимать логику построения причинно-следственных связей между факторами стоимости, целями и KPI.

► Познакомившись с правилами постановки целей, вы сможете избежать многих трудностей. Важно помнить о том, что нельзя смешивать на одной карте показатели, факторы успеха и цели. Необходимо сначала построить рассуждения на основании факторов стоимости (успеха), а далее по изученному алгоритму превратить их в цели и KPI.

### 3.4. Важность автоматизации для эффективного применения системы KPI

В настоящее время многие компании для администрирования системы KPI используют электронные таблицы. Данный процесс представляет собой трудоемкую работу специалистов по компенсациям/мотивации. С помощью автоматизированной программы вы можете освободить себя от повседневных рутинных работ, требующих значительных затрат времени и сил, чтобы посвятить основную часть времени более важной и творческой деятельности.

«KPI.BZ» позволит специалистам кадровой сферы быстрее, точнее и эффективнее вводить и обрабатывать данные сотрудников предприятия. Они сразу почувствуют, насколько облегчают работу простые процессно-ориентированные процедуры ввода данных и удобный пользовательский интерфейс.

Программа позволяет предприятиям рационализировать и интегрировать все базовые процессы управления персоналом, включая административные функции по управлению процессом разработки, согласования и утверждения целей и KPI, а также расчет премий за их достижение, планирование затрат на ФОТ (фонд оплаты труда) и формирование всей требуемой для этих функций отчетности. Единая база данных предоставляет сотрудникам и руководителям кадровых служб прямой доступ к самой свежей, полной и непротиворечивой информации, необходимой для принятия оптимальных решений в области управления человеческими ресурсами.

Автоматизация системы KPI с помощью «KPI.BZ» позволяет извлечь многоаспектную информацию и превратить ее в знания для эффективного управления бизнесом и персоналом.

«KPI.BZ» предназначена для своевременного и наглядного анализа определенного вида бизнеса или группы процессов.

Использование «KPI.BZ» позволяет получать нужные отчеты, на основании которых могут приниматься обдуманные и соответствующие ситуации решения.

Мощные аналитические инструменты, располагающие возможностями моделирования, позволяют контролировать основные показатели эффективности деятельности, принимать оптимальные управленческие решения на базе всестороннего анализа информации о персонале, разрабатывать, внедрять и отслеживать выполнение корпоративных стратегий управления человеческими ресурсами. С точки зрения обеспечения стабильного развития компании решение позволяет выстраивать кадровый резерв компании.

«KPI.BZ» поддерживает специалистов по управлению персоналом в выполнении всех задач, связанных с планированием организационных изменений и затрат на персонал. Предоставляя доступ к огромному набору данных, в том числе к историческим данным за прошлые периоды, решение обеспечивает точность разрабатываемых планов. Это помогает на основе оценки оптимистичного и пессимистичного сценариев подготовиться к ожидаемым изменениям состава персонала и грамотно реагировать на непредвиденные ситуации в будущем.

Широкие функциональные возможности и гибкость функций планирования затрат на персонал делают программу «KPI.BZ» эффективным инструментом для оперативного и стратегического планирования.

Программа содержит множество готовых к использованию, предварительно настроенных информационных отчетов и более 300 ключевых показателей эффективности в области управления бизнесом и персоналом. Кроме того, в рамках решения возможен сравнительный анализ значений этих показателей с точки зрения как внутренней, так и внешней по отношению к компании среды.

В решении реализованы интегрированные сервисы, связанные с технологией бенчмаркинга – сопоставительного анализа показателей деятельности компаний, являющихся признанными лидерами, и поиска лучшего опыта. Эти сервисы позволяют предприятиям находить новые интересные идеи, уже проверенные практикой, и оптимизировать ключевые процессы управления персоналом. Буквально слово «бенчмаркинг» означает точку измерения, точку отсчета, шаг измерения, планку. Применение этой технологии на базе решения «KPI.BZ» позволяет компаниям выйти на новый уровень эффективности, обучаясь и развиваясь на конкретном опыте лучших, постоянно совершенствуя ключевые бизнес-процессы.

С помощью функций по планированию затрат в программе ваши специалисты смогут:

- на подготовительном этапе создавать различные сценарии планирования затрат и моделировать планы затрат на основе различных прогнозных данных;
- создавать планы затрат для предприятия в целом или для отдельных структурных подразделений – по всей организации, по сферам деятельности, по отделам (например, по отделу кадров) или даже по таким «мелким» организационным единицам, как группы в рамках отдела (например, по группе набора персонала);
- вовлекать функциональных руководителей в процесс планирования затрат на персонал, предоставляя им возможность с помощью удобного интерфейса на базе web-браузера обрабатывать данные планирования затрат в подразделениях, которыми они руководят.

Используя возможности информационных сервисов для сотрудников, компании могут организовать доступ сотрудников к своей персональной информации, связанной с расчетом заработной платы. Например, если сотрудники получают возможность просмотра через свою

личную страницу и вывода на печать информации из своего «Расчетного листа», это позволит повысить точность расчета, прозрачность и достоверность данных, поможет избежать расчетных ошибок и снизить риски, связанные с некорректным выполнением операций. Вследствие этого вы многократно повысите уровень доверия со стороны всех сотрудников. Рост доверия и взаимопонимания руководства компании и персонала позволит сформировать дух сотрудничества и создать благоприятный климат для эффективной работы в команде единомышленников.

### **Экономический эффект от автоматизации KPI**

Программа обладает гибкой архитектурой, работает с любыми программами и источниками данных, формирует отчеты и документы, в которых нуждается компания. Тем самым обеспечивается следующее.

1. Снижение затрат на сбор данных об исполнении и планирования KPI до 80%. Увеличивая производительность и оптимизируя документооборот в масштабах всего предприятия, можно значительно сократить операционные и административные расходы, а также снизить эксплуатационные затраты.

2. Снижение времени на обработку и сбор данных и, следовательно, сокращение сроков бизнес-процессов, ведущее непосредственно к снижению постоянных и переменных затрат от 15% и выше. Многократное повышение производительности труда за счет увеличения мотивации и ориентации на процессах и результатах работ. Решение также упрощает выполнение персоналом своих задач и сокращает количество шагов в кадровых процессах, а также позволяет снизить объем «бумажной» работы. В результате значительно сокращается число ошибок, повышается качество данных – их целостность и непротиворечивость, а сотрудники компании в любом месте и в любое время могут получить всю необходимую информацию и доступ к требуемым инструментальным средствам.

3. Повышение исполнительской дисциплины и успеваемости в решении задач в рабочее время за счет встроенного корпоративного тайм-менеджмента.

4. Повышение уровня мотивации. Автоматизируя повседневные задачи, решение высвобождает дополнительное время специалистов, которые теперь могут сконцентрироваться на более важных стратегических задачах, приложить свои усилия там, где они могут принести наибольшую пользу компании, что, в свою очередь, повышает их уровень мотивации и создает позитивный настрой в работе. Удобный в использовании интерфейс повышает уровень взаимодействия сотрудников с системой и позволяет даже персоналу, не прошедшему специальное обучение, активно пользоваться необходимыми информационными сервисами.

5. Увеличение выручки за счет концентрации на клиентах и их удовлетворенности, популяризации KPI и декларировании стратегических приоритетов.

6. Снижение оттока клиентов и увеличение прибыли (так повторим, что по статистике снижение на 5% оттока дает до 15% прибыли).

7. Качество как цель номер один, в итоге приводящее к победе над конкурентами.

### **Дополнительные преимущества от применения «KPI.BZ»**

1. Единое ядро для всех аспектов и анализа деятельности предприятия.

2. Минимальная стоимость поддержки.

3. Нет необходимости устанавливать на компьютер дополнительное программное обеспечение.

4. Минимизация затрат на первоначальную настройку системы.

5. Большая гибкость по количеству работников в системе – можно добавлять по одному рабочему месту по мере необходимости.

6. Расширенный функционал добавляется по необходимости.

### **Целевое управление в программе «KPI.BZ»**

Функции программы «KPI.BZ», поддерживающие постановку целей и оценку результатов, обеспечивают практическую реализацию всей технологии управления по целям. К ключевым функциям решения относится возможность декомпозиции целей компании на уровень конкретных подразделений и сотрудников и поддержка всего цикла управления эффективностью – постановки целей, получения обратной связи и оценки результатов (которая, в свою очередь, ведет к постановке новых целей).

Эти основные элементы помогают обеспечить целенаправленное поступательное движение компании к успеху, что определяется максимальным сближением стратегических целей компании и целей, которые направляют деятельность каждого сотрудника компании.

#### **Роли пользователей в «KPI.BZ»**

Доступ в систему базируется на инновационной концепции бизнес-ролей, которая упрощает доступ к нужной информации и сервисам, делает его безопасным и удобным, что позволяет повысить мотивацию, производительность и эффективность работы персонала.

В базовом функционале «KPI.BZ» предусмотрены четыре ключевые роли:

- «Руководитель»;
- «Сотрудник»;
- «Руководитель (менеджер) кадровой службы» – «HR»;
- «Администратор».

Функциональным администратором программы и системы KPI является сотрудник, которому определена роль «Руководитель (менеджер) кадровой службы» – «HR».

Для роли «Руководитель (менеджер) кадровой службы» – «HR» возможности и функции программы спроектированы специально с учетом всех потребностей кадровой службы. На экране программы собрана вся информация, необходимая для управления всеми процессами системы KPI и принятия всех кадровых решений. Интегрированный характер «KPI.BZ» и встроенные в него алгоритмы проверки позволяют специалистам избежать многих ошибок еще на этапе ввода данных.

Реализованная в «KPI.BZ» концепция ролей позволяет сотрудникам быстро и просто получать доступ к требуемым данным, приложениям и инструментам анализа, необходимым для эффективного исполнения ими служебных функций. С другой стороны, концепция ролей позволяет контролировать доступ к информации строго в соответствии с полномочиями конкретной роли, что обеспечивает соблюдение конфиденциальности информации и безопасность данных, поскольку каждый сотрудник получает доступ только к той информации, на которую у него есть полномочия.

Многие данные, относящиеся к заработной плате сотрудников, являются конфиденциальными. Мощная и гибкая система полномочий, регулирующая доступ к данным и инструментальным средствам, согласно определенной роли и организационной иерархии, позволяет гарантировать полную конфиденциальность персональных данных. Используя возможности информационных сервисов для сотрудников, компании могут организовать доступ сотрудников к своей персональной информации, связанной с расчетом заработной платы.

Сотрудники получают возможность просмотра через свою персональную страницу информации о своей плановой и фактической премии, это позволяет увеличить прозрачность и достоверность данных, вследствие чего многократно повышается уровень доверия и прозрачности информации для всех сотрудников. Рост доверия и взаимопонимания руководства компании и персонала позволяет сформировать дух сотрудничества и создать благоприятный климат для эффективной работы в команде единомышленников.

#### **Защита информации в «KPI.BZ»**

- Каждому пользователю предоставляется свой логин и пароль для входа в систему.
- Пароли в «KPI.BZ» хранятся в зашифрованном виде.

- Автоматически устанавливается доступ:
- «Сотрудника» – только на свою «Матрицу KPI»;
- «Руководителя» – на свою «Матрицу KPI» и «Матрицу KPI» подчиненных «Сотрудников»;
- Администратора – на все матрицы.
- «Руководитель (менеджер) кадровой службы» – «HR» может дополнительно настроить для конкретных пользователей уровень доступа или предоставить доступ к тому или иному объекту управления.
- Автоматическое закрытие программы через определенное время, если пользователь забыл из нее выйти.

#### **Возможности внесения данных в «KPI.VZ»**

- Автоматический режим: можно настроить перенос данных по любым показателям (KPI) из любой учетной системы (1С и др.) с любой периодичностью.
- Выгрузка и загрузка данных через файлы формата .csv.
- Внесение данных через форму HTML.
- Ручной ввод данных необходим только для оценки задач и оценки по методу «обратная связь» и КПЭ, оцениваемых экспертным путем или с помощью специальных оценочных таблиц.

#### **Базовые отчеты в системе в «KPI.VZ»**

- «По выполнению КПЭ», «По результатам выполнения КПЭ по каждому сотруднику».
- По результативности – например, «Рейтинг сотрудников компании» или «Рейтинг сотрудников коммерческого отдела».
- По премиям – например, «Ежемесячный премиальный фонд».
- Анализ фонда оплаты труда – например, сколько составит ФОТ, если все сотрудники перевыполняют план.
- Отчет по выполнению задач, поручений, ключевых задач и задач проектов (% выполнения плана работ) и результатов оценки «обратная связь».

Надеюсь, что инструменты, приведенные в данной книге, помогут вам на практике разработать и внедрить систему мотивации и KPI, избежав типичных ошибок коллег. Автоматизация процессов системы KPI позволит сделать ее более объективной, более совершенной и использовать в работе на долговременной основе. Прогрессивные технологии, реализованные в «KPI. VZ», помогут повысить мотивацию сотрудников и достичь максимальной продуктивности «человеческого капитала», ведь так важно создать благоприятную рабочую атмосферу, чтобы компания была местом, где люди хотят работать долгое время. Заранее определив стандарты и разработав соответствующие им инструменты, мы закладываем базу на долгосрочную перспективу, а использование описанного алгоритма внедрения, соответствующего с концепцией управления по целям, позволит вам достичь впечатляющих экономических результатов. Система KPI, действующая с учетом ориентации на качество и на клиентов, поможет вам увеличить конкурентное преимущество на рынке и значительно увеличить доходы.

## Глава 4

### Библиотека КРІ: примеры расчетов

В данном разделе вы найдете примеры расчета наиболее часто применяемых на практике КРІ. Данные показатели представляют собой выборку из так называемой Библиотеки КРІ, созданной впервые компанией FTG. Показатели сгруппированы по трем перспективам из тех, которые предлагает ССП: Финансы, Клиенты, Бизнес-процессы. Внутри каждой перспективы показатели сегментируются по подразделениям, а нижний уровень детализации – должность сотрудников, для оценки деятельности которых применяются соответствующие показатели.

Вы можете использовать приведенные ниже показатели при самостоятельной разработке системы КРІ в вашей организации. Важно помнить, что при выборе показателей эффективности для каждой должности необходимо рассматривать их как пример и не более и постараться при разработке КРІ на основе алгоритмов, предложенных в книге, учитывать специфику работы вашей компании.

#### 4.1. Перспектива Финансы

Специфика разработки КРІ для перспективы Финансы заключается в том, что в данном случае учитываются цели, связанные с финансовыми результатами (ожиданиями руководства).

##### 4.1.1. КРІ для подразделения руководство

Введение системы КРІ для оценки деятельности руководящих сотрудников осуществляется в соответствии с целями увеличения прибыли компании и, соответственно, снижения затрат.

###### 4.1.1.1. Должность – Генеральный директор

**КРІ – Сумма EVA (Economic Value Added), тыс. руб.**

**Формула расчета:**  $EVA = NOPAT(adj) - WACC \times CE(adj)$ ,

где *NOPAT (Net Operating Profit After Taxes)* – чистая операционная прибыль после уплаты налогов, скорректированная на величину изменений эквивалентов собственного капитала; *WACC (Weighted Average Cost of Capital)* – средневзвешенная стоимость капитала; *CE (Capital Employed)* – сумма инвестированного капитала с учетом эквивалентов собственного капитала.

*Примечание.* Этот показатель представляет собой сумму всех активов, относящихся к оперативному управлению объекта оценки, за вычетом краткосрочных операционных обязательств (коммерческих кредитов, задолженностей перед бюджетом и т. п.). (adj) – Adjustments – поправка, учитывающая изменение эквивалентов собственного капитала (существует около 160 поправок, предложенных авторами оригинальной методики расчета EVA).

###### 4.1.1.2. Должность – Руководители подразделений (центров маржинального дохода)

**КРІ – Процент валовой прибыли GMP (Gross margin Percentage), %.**

**Формула расчета:**  $GMP = (GP/SR) \times 100\%$ ,

где  $GP$  (*Gross Profit*) – валовая прибыль;  $SR$  (*Sales Revenue*) – выручка от продаж.

#### 4.1.1.3. Должность – Руководитель административно-хозяйственного подразделения

**КРІ – Стоимость рабочего места, руб.**

**Формула расчета:**  $E/N$ ,

где  $E$  – затраты на содержание отдела в год, включая затраты на персонал, содержание недвижимости, компьютерной техники, хозяйственные расходы;  $N$  – количество сотрудников отдела.

#### 4.1.2. КРІ для подразделения Финансовая дирекция

Целью внедрения КРІ для финансовой дирекции является улучшение финансовых показателей компании: повышение коэффициента соотношения активов, эффективности использования активов компании, кредитного рейтинга компании, прибыльности бизнеса, эффективности управления «рабочим» капиталом, увеличение валовой выручки, снижение дебиторской задолженности, удельных коммерческих издержек, коммерческих и административных расходов, затрат на продажу и др.

##### 4.1.2.1. Должность – Финансовый директор

**КРІ – Коэффициент соотношения оборотных и внеоборотных активов, безразмерный.**

**Формула расчета:**  $BA/OA$ ,

где  $BA$  – внеоборотные (постоянные) активы – часть имущества, оборачивающаяся в течение периода, превышающего 12 месяцев;  $OA$  – оборотные (текущие) активы (обеспечивают текущие потребности предприятия в сырье, материалах, товарах и т. п. и достаточно быстро завершают свой финансовый кругооборот, трансформируясь из денежной в материальную форму и обратно в деньги).

*Примечание.* Статистическая база рекомендуемых значений коэффициента иммобилизации в настоящее время отсутствует. Чем ниже значение коэффициента, тем больше доля ликвидных активов в имуществе организации и тем выше возможности организации отвечать по текущим обязательствам.

**КРІ – Коэффициент долга к собственному капиталу (Debt-to-Equity ratio), безразмерный.**

**Формула расчета:**  $TD/TE$ ,

где  $TD$  (*Total Debt*) – совокупная задолженность;  $TE$  (*Total Equity*) – совокупная акционерная стоимость.

**КРІ – Коэффициент оборачиваемости материально-производственных запасов  $ST$  (Stock turnover), безразмерный.**

**Формула расчета:**  $ST = U/C$ ,

где  $U$  – себестоимость реализуемой продукции;  $C$  – среднегодовая стоимость материально-производственных запасов.

*Примечание.* Чтобы получить результат в днях, нужно  $365/ST$ .

**КРІ – Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности  $RT$  (Receivable Turnover), безразмерный.**

**Формула расчета:**  $RT = SV/AR$ ,

где  $SV$  (*Sales Volume*) – объем продаж (годовой оборот компании);  $AR$  (*Accounts Receivable*) – среднегодовое значение дебиторской задолженности.

*Примечание.* Чем ниже  $RT$ , тем выше будут потребности компании в оборотном капитале для расширения объема сбыта.

**КРІ – Эффективная процентная ставка налога на прибыль  $I$ , %.**

**Формула расчета:**  $I = (1+j/m)^m - 1$ ,

где  $j$  – номинальная процентная ставка налога на прибыль;  $m$  – периодичность начисления процентов за год (например, при начислении процентов 12 раз в году (ежемесячно)  $m = 12$ ).

**КРІ – Доля оборотных активов, безразмерный.**

**Формула расчета:**  $OA/(BA+OA)$ ,

где  $OA$  – оборотные активы;  $BA$  – внеоборотные активы.

**КРІ – Отношение оборотных активов к пассивам, безразмерный.**

**Формула расчета:**  $CA/CL$ ,

где  $CA$  (*Current Assets*) – текущие оборотные активы;  $CL$  (*Current Liabilities*) – текущие пассивы.

*Примечание.* Универсального показателя для данного отношения не существует.

**КРІ – Период нахождения капитала в денежной наличности,  $T$ , дни.**

**Формула расчета:**  $T = (Одн \times ДП)/КО$ ,

где  $Одн$  – средние остатки свободной денежной наличности;

$ДП$  – длительность периода (дни);  $КО$  – сумма кредитовых оборотов по счетам денежных средств.

**КРІ – Коэффициент оборачиваемости рабочего капитала  $NCT$  (*Net Working Capital Turnover*), безразмерный.**

**Формула расчета:**  $NCT = NS/NWC$ ,

где  $NS$  (*Net Sales*) – чистый объем продаж;  $NWC$  (*Net Working Capital*) – чистый оборотный капитал.

*Примечание.* Чем выше значение коэффициента  $NCT$ , тем более эффективно компания использует основные средства.

**КРІ – Коэффициент кредитной задолженности, безразмерный.**

**Формула расчета:**  $Total Debt/EBITDA$ ,

где  $Total Debt$  – задолженность;  $EBITDA$  (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) – прибыль до уплаты налогов, процентов, износа и амортизационных отчислений.

*Примечание.* Если  $Total Debt/EBITDA = 1$ , компания относится к группе низкого риска, если общий долг превышает прибыль более чем в три раза – к группе высокого риска.

**КРІ – Количество ошибок в управленческой отчетности, шт.**

**Формула расчета:** количество ошибок.

**КРІ – Операционный цикл  $OC$  (*Operating Cycle*) (*Cash operating cycle*), дни.**

**Формула расчета:**  $OC = P - R$ ,

где  $P$  (*Product*) – срок оборота товаров и готовой продукции (дни);  $AR$  (*Accounts Receivable*) – срок оборота дебиторской задолженности (дни).

**КРІ – Прирост коммерческих расходов по отношению к приросту выручки от реализации продукции, %.**

**Формула расчета:**  $(SE/R) \times 100\%$ ,

где  $SE$  (*Selling Expenses*) – коммерческие расходы;  $R$  (*Revenue*) – выручка.

**КРІ – Выручка от реализации  $R$  (*Revenue*), тыс. руб.**

**Формула расчета:**  $R = GP + VC + FC$ ,

где  $GP$  (*Gross Profit*) – валовая прибыль;  $VC$  (*Variable Cost*) – себестоимость реализации;  $FC$  (*Fixed Cost*) – постоянные затраты.

**КРІ – Эффективность предложений по оптимизации налогов, тыс. руб.**

**Формула расчета:**  $\sum H_d - \sum H_n$ ,

где  $\sum H_d$  – сумма предназначенных к уплате налогов до внесения предложения;  $\sum H_n$  – сумма предназначенных к уплате налогов после внесения предложения.

**КРІ – Прибыльность на акцию (P/E Ration), он же P/E Ratio (Price to Earnings Ratio) – коэффициент цена/прибыль, безразмерный.**

**Формула расчета:**  $P/E \text{ Ratio} = MVS/EPS$ ,

где  $P/E \text{ Ratio}$  (*Price to Earnings Ratio*) – коэффициент цена/прибыль;  $MVS$  (*Market Value per Share*) – рыночная стоимость одной акции;  $EPS$  (*Earnings per Share*) – прибыль на одну акцию (как правило, за период 12 месяцев).

**КРІ – Рентабельность инвестированного капитала ROIC (Return On Invested Capital), %.**

**Формула расчета:**  $ROIC = (NOPLAT/IC) \times 100\%$ ,

где  $NOPLAT$  (*Net Operating Profit Less Adjusted Tax*) – чистая операционная прибыль за вычетом скорректированных налогов;

$IC$  (*Invested Capital*) – инвестированный капитал.

**КРІ – Коэффициент рентабельности собственных средств ROE (Return On Equity), %.**

**Формула расчета:**  $ROE = (NP(i)/SE) \times 100\%$ ,

где  $NP(i)$  (*Net Profit income*) – чистая прибыль (доход);

$SE$  (*Stockholders' Equity*) – собственный капитал.

**КРІ – Процент прибыли до уплаты налогов, расчетов по процентам и амортизационных отчислений EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) margin, %.**

**Формула расчета:**  $EBITDA \text{ margin} = (EBITDA/Y) \times 100\%$ ,

где  $EBITDA$  – прибыль до уплаты налогов, вычета начисленных процентов и амортизационных отчислений;  $Y$  – общий доход проекта в год.

#### 4.1.2.2. Должность – Руководитель ПЭО

**КРІ – Расходы к выручке, безразмерный.**

**Формула расчета:**  $Selling \text{ Expenses}/Revenue$ ,

где  $Selling \text{ Expenses}$  – коммерческие расходы (расходы, связанные с получением заказов от покупателей и реализацией товаров и услуг);  $Revenue$  – выручка – сумма денег, полученная от продажи товаров и услуг.

**КРІ – Коэффициент расходов к выручке, безразмерный.**

**Формула расчета:**  $AE/R$ ,

где  $AE$  (*Administration Expenses*) – административные расходы (все расходы организации, связанные с ее основной (финансовой) деятельностью);  $R$  (*Revenue*) – выручка.

#### 4.1.2.3. Должность – Руководитель коммерческой службы

**КРІ – Объем реализованной продукции SV (Sales Volume), т.**

**Формула расчета:**  $SV = PCO + UO_1 - UO_2$ ,

где  $PCO$  (*Planned Commodity Output*) – объем товарной продукции по плану;  $UO_1$ ,  $UO_2$  – остатки нереализованной продукции на начало и конец планового периода.

**КРІ – Затраты на тонну продукции, тыс. руб.**

**Формула расчета:**  $Z = PC/Nm$ ,

где  $Z$  – затраты на тонну продукции;  $PC$  – полная себестоимость;  $Nm$  – количество продукции (в данном случае количество тонн).

*Примечание.* Полная себестоимость, в свою очередь, складывается из технологической себестоимости.

#### **4.1.2.4. Должность – Руководитель отдела продаж**

**КРІ – Затраты на одного клиента  $Z(1)$ , тыс. руб.**

**Формула расчета:**  $Z(1) = Z_0/N_k$ ,

где  $Z_0$  – общие затраты,  $N_k$  – количество клиентов.

#### **4.1.2.5. Должность – Финансист**

**КРІ – Торговая наценка ТМ (Trade Markup), %.**

**Формула расчета:**  $TM = (GPM/T) \times 100\%$ ,

где  $GPM$  (*Gross Profit Margin*) – валовый доход по товарообороту от реализации;  $T$  (*Turnover*) – товарооборот.

### **4.1.3. КРІ для подразделения дирекция по персоналу**

Одной из целей КРІ для сотрудников дирекции по персоналу для перспективы Финансы является снижение расходов на персонал.

#### **4.1.3.1. Должность – Финансист**

**КРІ – Доля расходов на персонал в выручке (нетто), безразмерная.**

**Формула расчета:**  $R/P_n$ ,

где  $R$  (*Revenue*) – выручка;  $P_n$  (*Расходы на персонал*) – включают зарплату персонала организации, вознаграждения и премии, налоги, уплачиваемые с заработной платы.

*Примечание.* Также может включать расходы на подбор и прием персонала на работу. Сюда не входят расходы на переподготовку и обучение персонала, которые являются административными расходами.

### **4.1.4. КРІ для подразделения Отдел продаж**

Целями использования КРІ для сотрудников отдела продаж являются увеличение объема продаж, увеличение выручки на одного покупателя и пр. Ниже приведен один из возможных коэффициентов.

#### **4.1.4.1. Должность – Руководитель отдела продаж**

**КРІ – Выручка на одного покупателя, тыс. руб.**

**Формула расчета:**  $R/N_k$ ,

где  $R$  (*Revenue*) – выручка;  $N_k$  – количество покупателей.

### **4.1.5. КРІ для подразделения Отдел логистики**

Один из возможных КРІ для оценки эффективности работы руководителя отдела логистики, преследующего цель — повысить прибыльность экспедиционных услуг.

#### **4.1.5.1. Должность – Руководитель отдела логистики**

**КРІ – Процент выполнения плана по прибыли от экспедиционных услуг, %.**

**Формула расчета:**  $(\text{Пр.факт.}/\text{Пр.пл.}) \times 100\%$ ,

где *Пр.факт.* – фактическая прибыль от экспедиционных услуг;  
*Пр.пл.* – плановая прибыль от экспедиционных услуг.

#### 4.1.6. КРІ для подразделения коммерческая служба

Целями введения системы КРІ для сотрудников коммерческой службы являются увеличение объема продаж и выручки с обеспечением при этом приемлемых цен на продукцию, сохранение темпов роста продаж и пр.

##### 4.1.6.1. Должность – Коммерческий директор

**КРІ – Прирост выручки (нетто) к приросту выручки за аналогичный период прошлого года, %.**

**Формула расчета:**  $(B/Bn_2) \times 100\%$ ,

где *B* – выручка (нетто) за отчетный месяц; *Bn<sub>2</sub>* – выручка за аналогичный период прошлого года.

**КРІ – Средняя отпускная цена единицы продукции компании, руб./за ед. прод.**

**Формула расчета:**  $V_{\text{факт.}}/V_{\text{пр.факт.}}$ ,

где *V<sub>факт.</sub>* – фактическая выручка с НДС одного наименования продукции; *V<sub>пр.факт.</sub>* – фактический объем продаж одного наименования продукции.

**КРІ – Выполнение плана по валовой прибыли, %.**

**Формула расчета:**  $(GP_{\text{факт.}}/GP_{\text{план.}}) \times 100\% = ((R-VC-FC)_{\text{факт.}}/(R-VC-FC)_{\text{план.}}) \times 100\%$ ,

где *R* (*Revenue*) – выручка; *GP* (*Gross profit*) – валовая прибыль; *VC* (*Variable Cost*) – себестоимость реализации; *FC* (*Fixed Cost*) – постоянные затраты.

**КРІ – Доход от новых потребителей, %.**

**Формула расчета:**  $(In/II) \times 100\%$ ,

где *In* (*Income new*) – доход от новых потребителей; *II* (*Total Income*) – общий доход.

**КРІ – Отклонение фактического роста продаж от планового, %.**

**Формула расчета:**  $((V_{\text{пр.факт.}}/V_{\text{пр.план.}}) \times 100\%) - 100\%$ ,

где *V<sub>пр.факт.</sub>* – фактический объем продаж; *V<sub>пр.план.</sub>* – запланированный объем продаж.

**КРІ – Отклонение средней цены от плановой, %.**

**Формула расчета:**  $((P_{\text{ср.}}/P_{\text{план.}}) \times 100\%) - 100\%$ ,

где *P<sub>ср.</sub>* – средняя фактическая цена марки; *P<sub>план.</sub>* – запланированная цена марки.

**КРІ – Доля высокомаржинальных продуктов в общем объеме продаж, безразмерный.**

**Формула расчета:**  $V_{\text{овв}}/V_{\text{оп}}$ ,

где *V<sub>овв</sub>* – объем продаж высокомаржинальных продуктов; *V<sub>оп</sub>* – общий объем продаж.

##### 4.1.6.2. Должность – Менеджер по продажам

**КРІ – Выполнение финансового плана по объему продаж групп продуктов, %.**

**Формула расчета:**  $(SV_{\text{факт.}}/SV_{\text{план.}}) \times 100\%$ ,

где *SV<sub>факт.</sub>* (*Sales Volume*) – фактический объем продаж;

*SV<sub>план.</sub>* – запланированный объем продаж.

##### 4.1.6.3. Должность – Менеджер по закупкам

**КРІ – Отклонение фактической величины маржинального показателя от планового, %.**

**Формула расчета:**  $(MR_{факт.}/MR_{план.}) \times 100\%$ ,  
где  $MR_{факт}$  (*Marginal Revenue*) – величина маржинального дохода фактическая;  
 $MR_{план.}$  – величина маржинального дохода плановая.

#### 4.1.7. КРІ для отдела рекламы и маркетинга

Основная цель – увеличить прибыльность бизнеса.

##### 4.1.7.1. Должность – Руководитель отдела рекламы и маркетинга

**КРІ – Выполнение плана по объему продаж, %.**

**Формула расчета:**  $((SV_{факт.}/SV_{план.}) - 1) \times 100\%$ ,

где  $SV_{факт}$  – объем продаж фактический;  $SV_{план}$  – объем продаж плановый.

**КРІ – Увеличение маржинальности групп продуктов к аналогичному периоду предыдущего года, %.**

**Формула расчета:**  $((V_{м.п.}/V_{общ.})_{наст.период} - (V_{м.п.}/V_{общ.})_{прош.период}) \times 100\%$ ,

где  $V_{м.п.}$  – объем маржинальной продукции;  $V_{общ.}$  – общий объем продукции.

### 4.2. Перспектива Клиенты

К клиентской перспективе относятся все цели и КРІ, которые связаны с фактором «удовлетворенность клиентов», в том числе и направленные на устранение недостатков внутренних бизнес-процессов.

##### 4.2.1. КРІ для подразделения Отдел рекламы и маркетинга

Целями разрабатываемых КРІ для данного подразделения являются увеличение доли рынка и, соответственно, выручки, повышение степени удовлетворенности клиентов и улучшение восприятие марки потребителями, повышение маржинальности торговых марок и пр.

###### 4.2.1.1. Должность – Маркетолог

**КРІ – Доля рынка по маркам, %.**

**Формула расчета:** из отчета внешних маркетинговых агентств.

**КРІ – Оценка дилеров, балл.**

**Формула расчета:** анкетирование.

##### 4.2.1.2. Должность – Руководитель отдела рекламы и маркетинга

**КРІ – Маржинальность марок (Процент маржи), %.**

**Формула расчета:**  $(P_{прод.} - P_{закуп.}/P_{закуп.}) \times 100\%$ ,

где  $P_{прод.}$  – стоимость продаж;  $P$  – стоимость закупок продукции.

**КРІ – Уровень знания торговых марок компании, %.**

**Формула расчета:**  $(N_{зн}/N_{опр}) \times 100\%$ ,

где  $N_{зн}$  – количество опрошенных, знающих торговую марку;

$N_{опр}$  – общее количество опрошенных потребителей.

**КРІ – Изменения доли рынка по маркам, %.**

**Формула расчета:** из отчета внешних маркетинговых агентств.

**КРІ – Значимое изменение знания марок, %.**

**Формула расчета:**  $((N_{зн}/N_{опр})_{наст.период} - (N_{зн}/N_{опр})_{прош.период}) \times 100\%$ ,

где  $N_{зн}$  – количество опрошенных, знающих марку;  $N_{опр}$  – общее количество опрошенных.

**KPI – Количество запусков новых продуктов, шт.**

**Формула расчета:**  $N_n/N_{nn}$ ,

где  $N_n$  – количество продуктов;  $N_{nn}$  – количество новых продуктов.

**KPI – Отклонение доли новых продуктов в объеме продаж от плановой, %.**

**Формула расчета:**  $((SV_{нов.}/SV_{общ.})_{факт.} - ((SV_{нов.}/SV_{общ.})_{план.}) \times 100\%$ ,

где  $SV_{нов.}$  – объем продаж новых продуктов (фактический и плановый);  $SV_{общ.}$  – общий объем продаж (фактический и плановый).

## 4.2.2. KPI для подразделения коммерческая служба

В данном случае внедрение системы KPI преследует следующие цели: повысить лояльность и удовлетворенность клиентов, увеличить долю продаж новых продуктов и прирост продаж, увеличить доходность сбытовых площадок и представленность продукции компании на рынке и пр.

### 4.2.2.1. Должность – Коммерческий директор

**KPI – Оценка имиджа компании, балл.**

**Формула расчета:** анкетирование.

**KPI – Отклонение доли новых продуктов в объеме продаж от плановой, %.**

**Формула расчета:**  $((V_{пр.нов.}/V_{пр.общ.}) \times 100\% - (V_{пр.нов.план.}/V_{пр.общ.}) \times 100\%$ ,

где  $V_{пр.нов.}$  – объем продаж новой продукции фактический;  $V_{пр.нов.план.}$  – объем продаж новой продукции запланированный;  $V_{пр.общ.}$  – общий объем продаж всей продукции компании.

**KPI – Прирост продаж относительно аналогичного периода прошлого года AS (Ass on sale), %.**

**Формула расчета:**  $AS = ((SV_{present}/SV_{past}) - 1) \times 100\%$ ,

где  $SV_{present}$  и  $SV_{past}$  – объемы продаж аналогичных периодов текущего и прошлого года.

**KPI – Отношение доли новых продуктов в общих объемах продаж сторонним клиентам к запланированной доле, безразмерный.**

**Формула расчета:**  $SV_{нов.факт.}/SV_{нов.план.}$ ,

где  $SV_{нов.факт.}$  – общий объем продаж новых продуктов компании сторонним клиентам по сбытовым площадкам, по категориям, по брендам в тоннах за истекший месяц;  $SV_{нов.факт.}$  – запланированная доля объема новых продуктов.

**KPI – Отклонение фактического показателя доходности от планового по сбытовым площадкам, %.**

**Формула расчета:**  $((Пд_{факт.}/Пд_{план.}) - 1) \times 100\%$ ,

где  $Пд_{факт.}$  – фактический доход (выручка) за вычетом всех расходов на производство и продажу собственной продукции за истекший месяц;  $Пд_{план.}$  – плановый показатель доходности по сбытовым площадкам.

**KPI – Динамика средних цен продаж по сбытовым площадкам к аналогичному периоду предыдущего года, %.**

**Формула расчета:**  $((A/B) - 1) \times 100\%$ ,

где  $A$  – средняя цена продаж сторонним клиентам за истекший месяц по сбытовым площадкам, категориям, брендам;  $B$  – средняя цена продаж сторонним клиентам за аналогичный период предыдущего года.

#### 4.2.2.2. Должность – Менеджер по работе с клиентами

**KPI – Количество рекламаций, %.**

**Формула расчета:**  $(N_{воз.}/N_{обр.}) \times 100\%$ ,

где  $N_{обр.}$  – общее количество клиентских обращений;  $N_{воз.}$  – количество клиентов, обратившихся с жалобами.

**KPI – Доля выручки по ключевым клиентам в общей выручке, %.**

**Формула расчета:**  $(SR_{к.к.}/SR_{общ.}) \times 100\%$ ,

где  $SR_{к.к.}$  (*Sales Revenue*) – выручка от ключевых клиентов;

$SR_{общ.}$  – общая выручка.

#### 4.2.2.3. Должность – Руководитель отдела продаж

**KPI – Рейтинг из опроса покупателей, балл.**

**Формула расчета:**  $\sum \text{суммарный балл всех оценок} / \text{количество опрошенных покупателей}$ .

**KPI – Индекс численной дистрибуции ND (Numeric Distribution) по группам продуктов, %.**

**Формула расчета:**  $ND = (O_{и}/O_{общ.}) \times 100\%$ ,

где  $O_{и}$  – количество торговых точек, в которых присутствовал исследуемый товар;  $O_{общ.}$  – общее число торговых точек.

**KPI – Индекс взвешенной дистрибуции WD (Weighted Distribution) по группам продуктов, %.**

**Формула расчета:**  $WD = (T_{и}/T_{общ.}) \times 100\%$ ,

где  $T_{и}$  – товарооборот торговых точек, имеющих в наличии изучаемый продукт;  $T_{общ.}$  – общий товарооборот торговых точек по категории.

### 4.2.3. KPI для подразделения руководство

В рамках перспективы Клиенты целями являются повышение качества обслуживания и, соответственно, прирост выручки, сокращение затрат и пр.

#### 4.2.3.1. Должность – Генеральный директор

**KPI – Коэффициент роста запланированного оборота, безразмерный.**

**Формула расчета:**  $O_{нп}/O_{пн}$ ,

где  $O_{нп}$  – оборот компании в настоящий период;  $O_{пн}$  – оборот компании за прошедший период.

#### 4.2.3.2. Должность – Руководитель подразделения

**KPI – Затраты на кв. м площади, тыс. руб./кв. м.**

**Формула расчета:**  $V_з/S$ ,

где  $V_з$  – объем затрат;  $S$  – площадь (кв. м).

**KPI – Коэффициент оценки количества утраченных клиентов компании за период, %.**

**Формула расчета:**  $(N_{ук}/N_{ок}) \times 100\%$ ,

где  $N_{ук}$  – количество утраченных клиентов за период;  $N_{ок}$  – количество общих клиентов  $N_{ок}$ .

#### 4.2.4. КРІ для подразделения Операционный зал в банке

Цели, преследуемые введением КРІ для начальника операционного зала банка, могут быть следующие: повысить удовлетворенность клиентов, в том числе за счет сокращения времени ожидания и повышения качества обслуживания, повышение прибыльности компании и пр.

##### 4.2.4.1. Должность – Начальник операционного зала банка

**КРІ – Время ожидания, мин.**

**Формула расчета:** *среднее время ожидания клиента.*

**КРІ – Время выписки счета, мин.**

**Формула расчета:** *среднее время выписки счета.*

**КРІ – Время ответа на телефонный звонок, мин.**

**Формула расчета:** *общее время телефонных переговоров/количество телефонных звонков.*

**КРІ – Время урегулирования конфликта, мин.**

**Формула расчета:** *время урегулирования конфликта.*

**КРІ – Операционный доход, руб.**

**Формула расчета КРІ:**  $NOI = EGI - (FE + VE + RR)$ ,

где *NOI (Net Operating Income)* – чистый операционный доход; *EGI (Effective Gross Income)* – действительный валовый доход; *FE (Fixed Operating Expenses)* – постоянные операционные расходы; *VE (Variable Operating Expenses)* – переменные операционные расходы; *RR* – расходы на замещение.

#### 4.2.5. КРІ для подразделения Отдел по работе с клиентами

Основная цель применения КРІ в данном случае — повысить качество обслуживания клиентов.

##### 4.2.5.1. Должность – Руководитель отдела по работе с клиентами

**КРІ – Неточная информация предоставленная клиентам, шт.**

**Формула расчета:** *отзывы клиентов.*

**КРІ – Неисполненное требование или транзакция клиента, шт.**

**Формула расчета:** *отзывы клиентов.*

**КРІ – Время получения или не оплата счета, ч.**

**Формула расчета:**  $\Delta T = T_{\text{получ.}} - T_{\text{выст.}}$ ,

где *T<sub>получ.</sub>* – дата и время получения счета клиентами; *T<sub>выст.</sub>* – дата и время выставления счета.

**КРІ – Заккрытие документов, ч.**

**Формула расчета:**  $\Delta T = T_{\text{зак.сч.}} - T_{\text{выст.сч.}}$ ,

где *T<sub>выст.сч.</sub>* – время от момента выставления; *T<sub>зак.сч.</sub>* – время закрытия документов.

**КРІ – Отзывы клиентов, шт.**

**Формула расчета:** *опросник.*

**КРІ – Выполнение нормативов, %.**

**Формула расчета:**  $(N_{\text{вып.}}/N_{\text{зад.}}) \times 100\%$ ,

где *N<sub>вып.</sub>* – выполненные нормативы; *N<sub>зад.</sub>* – заданные нормативы.

## 4.3. Перспектива Процессы

К перспективе бизнес-процессов относятся показатели, характеризующие эффективность непосредственно ключевых бизнес-процессов компании, подразделения или должности.

### 4.3.1. КРІ для подразделения бухгалтерия

В рамках перспективы бизнес-процессы целями в данном случае являются сокращение сроков подготовки финансовой отчетности и времени проведения расчетов, уменьшение количества ошибок в платежах и в бухгалтерском учете и пр.

#### 4.3.1.1. Должность – Бухгалтер

**КРІ – Срок формирования отчетности, дни.**

**КРІ – Задержка в сроках расчетов, безразмерный.**

**Формула расчета:**  $R_{\text{факт.}}/R_{\text{план.}}$ ,

где  $R_{\text{факт.}}$  – фактическое время выполнения расчетов;  $R_{\text{план.}}$  – запланированное время выполнения расчетов.

**КРІ – Процент просроченных платежей, %.**

**Формула расчета:**  $(N_{\text{пп}}/N_{\text{общ.}}) \times 100\%$ ,

где  $N_{\text{пп}}$  – общая сумма просроченных платежей;  $N_{\text{общ.}}$  – общая сумма неоплаченных счетов.

**КРІ – Процент переплат контрагентам и в налоговые органы, %.**

**Формула расчета:**  $(N_{\text{опл.}}/N_{\text{р}}) \times 100\%$ ,

где  $N_{\text{опл.}}$  – общая сумма, оплаченная контрагентам и в налоговые органы;  $N_{\text{р}}$  – реальная сумма, которую требовалось оплатить.

**КРІ – Количество некорректных счетов, шт.**

**Формула расчета:**  $N_{\text{общ.выст.}} - N_{\text{верн.выст.}}$ ,

где  $N_{\text{верн.выст.}}$  – количество верно выставленных счетов;

$N_{\text{общ.выст.}}$  – общее количество выставленных счетов.

**КРІ – Сумма штрафов со стороны налоговой инспекции, руб.**

**Формула расчета:**  $\sum O/P$ ,

где  $\sum O/P$  – сумма штрафов за отчетный период.

**КРІ – Коэффициент отклонения от запланированного времени расчета заработной платы, безразмерный.**

**Формула расчета:**  $T_{\text{затр.}}/T_{\text{зан.}}$ ,

где  $T_{\text{зан.}}$  – время, запланированное на расчет заработной платы;  $T_{\text{затр.}}$  – фактическое время, затраченное на процесс расчета.

#### 4.3.1.2. Должность – Аудитор

**КРІ – Количество ошибок, выявленных аудитором, шт.**

**Формула расчета:** отчет.

### 4.3.2. КРІ для подразделения коммерческая служба

В рамках перспективы бизнес-процессы целями коммерческой службы являются повышение точности планирования при сокращении сроков и повышении качества подготовки планов и отчетов, выполнение плана и увеличение объема продаж и пр.

#### 4.3.2.1. Должность – Коммерческий директор

**КРІ – Точность планирования, %.**

**Формула расчета:**  $(K_{\text{факт.}}/K_{\text{план.}}) \times 100\%$ ,

где  $K_{\text{факт.}}$  – число фактических корректировок;  $K_{\text{план.}}$  – запланированное число возможных корректировок.

**КРІ – Число корректировок плана, шт.**

**Формула расчета:**  $N_{\text{пн}} - N_{\text{пр.п.}}$ ,

где  $N_{\text{пн}}$  – количество пунктов плана;  $N_{\text{пр.п.}}$  – количество принятых (неисправленных) пунктов плана.

**КРІ – Коэффициент корректировок отчетности, %.**

**Формула расчета:**  $(K_{\text{факт.}}/K_{\text{план.}}) \times 100\%$ ,

где  $K_{\text{факт.}}$  – количество фактических корректировок отчетности;  $K_{\text{план.}}$  – запланированное количество возможных корректировок отчетности.

**КРІ – Отклонение длительности цикла планирования, дни.**

**Формула расчета:**  $T_{\text{зап.}} - T_{\text{затр.}}$ ,

где  $T_{\text{зап.}}$  – время, запланированное на процесс планирования;  $T_{\text{затр.}}$  – время, затраченное на процесс планирования.

**КРІ – Выполнение плана продаж по отгрузкам, %.**

**Формула расчета:**  $(P_{\text{факт.}}/P_{\text{план.}}) \times 100\%$ ,

где  $P_{\text{факт.}}$  – фактический объем продаж;  $P_{\text{план.}}$  – запланированный объем продаж.

**КРІ – Индекс географического распределения продаж, безразмерный.**

**Формула расчета:** прослеживается на диаграммах и графиках.

**КРІ – Темп роста продаж, %.**

**Формула расчета:**  $(P_{n\text{-го года}}/P_{(n-1)\text{-го года}}) \times 100\%$ ,

где  $P_{n\text{-го года}}$  – реализация за текущий год;  $P_{(n-1)\text{-го года}}$  – реализация за предыдущий год.

*Примечание.* Рассчитывается в сопоставимых ценах.

**КРІ – Отклонения товарного запаса от нормативного по комбинатам-поставщикам  $У_{тз}$ , дни.**

**Формула расчета:**  $У_{тз} = TЗ/(T/Ободн)$  или  $(TЗ \times Д)/(T/ОБ)$ ,

где  $У_{тз}$  – уровень товарных запасов в днях товарооборота;  $TЗ$  – товарный запас на конец анализируемого периода (руб.);  $T/Ободн$  – однодневный товарооборот за анализируемый период (руб.);  $T/ОБ$  – объем товарооборота за анализируемый период (руб.);  $Д$  – количество дней в анализируемом периоде.

**КРІ – Средневзвешенное время выполнения заказа, мин.**

**Формула расчета:**  $T_{\text{ср}}/N$ ,

где  $T_{\text{ср}}$  – время, затраченное на выполнение заказов;  $N$  – число выполненных заказов.

**КРІ – Средняя прибыль на одного клиента, тыс. руб.**

**Формула расчета:**  $GP/N_{\text{к}}$ ,

где  $GP$  (*Gross Profit*) – валовая прибыль;  $N_{\text{к}}$  – число клиентов.

**КРІ – Среднее время составления коммерческого предложения, ч.**

**Формула расчета:**  $T_{\text{ср.пост.}} - T_{\text{ср.выст.}}$ ,

где  $T_{\text{ср.пост.}}$  – среднее время от момента поступления заявки клиента;  $T_{\text{ср.выст.}}$  – среднее время до выставления предложения.

#### 4.3.2.2. Должность – Менеджер по продажам

**KPI – Отношение дебиторской задолженности к объему продаж ACP (Average Collection Period), дни.**

**Формула расчета:**  $(AR/SV) \times 365$ ,

где *SV (Sales Volume)* – объем продаж; *AR (Accounts Receivable)* – дебиторская задолженность; 365 – количество дней в году.

*Примечание.* Показывает период, требуемый для взыскания задолженности.

**KPI – Отклонение продаж ассортиментных категорий от оперативного плана, %.**

**Формула расчета:**  $(SV_{\text{факт.}}/SV_{\text{план.}}) \times 100\%$ ,

где *SV (Sales Volume) факт.* – фактический объем продаж;

*SV план.* – запланированный объем продаж.

**KPI – Индекс равномерности распределения ассортимента по клиентам КР, безразмерный.**

**Формула расчета:**  $H/P$ ,

где *H* – невыполнение плана по ассортименту за сутки в соответствии с графиком;  
*P* – план на месяц.

**KPI – Качественное обслуживание клиентов, балл.**

**Формула расчета:** *опросы клиентов.*

#### 4.3.2.3. Должность – Менеджер по администрированию продаж

**KPI – Выполнение норматива по наличию ассортимента у клиентов, %.**

**Формула расчета:**  $(A_{\text{факт.}}/A_{\text{план}}) \times 100\%$ ,

где *A факт.* – ассортимент, имеющийся в наличии; *A план* – запланированный норматив ассортимента.

**KPI – Процент отгруженных новинок, %.**

**Формула расчета:**  $(N_{\text{факт.}}/N_{\text{план.}}) \times 100\%$ ,

где *N факт.* – количество отгруженных новинок; *N план* – запланированное количество отгруженных новинок.

#### 4.3.2.4. Должность – Территориальный менеджер

**KPI – Прирост доли продукции компании по отношению к ассортименту розничного канала, %.**

**Формула расчета:**  $(D_{\text{пр}}/N_{\text{ас}}) \times 100\%$ ,

где *D пр.* – ассортимент продукции компании на территории, закрепленной за территориальным менеджером; *N ас* – ассортимент всего розничного канала.

#### 4.3.2.5. Должность – Мерчандайзер

**KPI – средний объем заказа, шт.**

**Формула расчета:**  $V_{\text{зак.}}/N_{\text{зак.}}$ ,

где *V зак.* – объем заказов; *N зак.* – количество заказов.

**KPI – Коэффициент выполнения целевых показателей по выкладке рабочего ассортимента, безразмерный.**

**Формула расчета:**  $Цп.вып./Цп.план.$ ,

где *Цп.вып.* – целевые показатели, которые были реализованы;

*Цп.план.* – общее число целевых показателей, установленных руководством компании.

**KPI – Количество товарных позиций, шт.**

**Формула расчета:** *внутренние данные.*

**KPI – Количество визитов торговых представителей и мерчандайзеров, шт.**

**Формула расчета:** *количество визитов к целевым клиентам.*

**KPI – Относительное количество визитов к целевым клиентам в день, %.**

**Формула расчета:**  $(N_{цк}/N_{обц.}) \times 100\%$ ,

где  $N_{цк}$  – число визитов к целевым клиентам за день;  $N_{обц.}$  – общее число визитов за день.

**KPI – Относительное количество предложений ключевым клиентам, %.**

**Формула расчета:**  $(N_{к.кл.}/N_{о.пр.}) \times 100\%$ ,

где  $N_{к.кл.}$  – количество предложений ключевым клиентам;

$N_{о.пр.}$  – общее число предложений.

**KPI – Частота посещений ключевых клиентов в днях, дни.**

**Формула расчета:**  $(N1 \times N2)/N3$ ,

где  $N1$  – общее количество ключевых клиентов;  $N2$  – общее количество визитов (количество дней, в которые состоялся визит);  $N3$  – общее количество клиентов.

#### 4.3.2.6. Должность – Трейд-маркетинг-менеджер

**KPI – Коэффициент разработки и реализации мероприятий компании продвижения, безразмерный.**

**Формула расчета:**  $SV_{после}/SV_{до}$ ,

где  $SV_{после}$  (*Sales Volume*) – объем продаж после проведения маркетинговых мероприятий;  $SV_{до}$  – объем продаж до проведения маркетинговых мероприятий.

#### 4.3.2.7. Должность – Менеджер по работе с клиентами

**KPI – Доля постоянных клиентов, %.**

**Формула расчета:**  $(K_{пост.}/K_{обц.}) \times 100\%$ ,

где  $K_{пост.}$  – количество постоянных клиентов;  $K_{обц.}$  – общее количество клиентов.

**KPI – Коэффициент отсева клиентов, %.**

**Формула расчета:**  $(K_{отс.}/K_{обц.}) \times 100\%$ ,

где  $K_{отс.}$  – количество отсеянных клиентов;  $K_{обц.}$  – общее количество клиентов.

**KPI – Норма привлечения клиентов, шт.**

**Формула расчета:** *внутренние установленные данные.*

**KPI – Процент потерь ключевых клиентов, %.**

**Формула расчета:**  $(N_{п.кл.}/N_{об.кл.}) \times 100\%$ ,

где  $N_{п.кл.}$  – общее количество потерянных ключевых клиентов;

$N_{об.кл.}$  – общее количество ключевых клиентов.

**KPI – Количество выставленных счетов, шт.**

**Формула расчета:**  $N_{сч}$ ,

где  $N_{сч}$  – количество выставленных счетов.

**KPI – Процент оплаченных счетов, %.**

**Формула расчета:**  $(N_{опл.}/N_{вст.}) \times 100\%$ ,

где  $N_{вст.}$  – общее количество выставленных счетов;  $N_{опл.}$  – количество оплаченных счетов.

**KPI – Доля повторных продаж, %.**

**Формула расчета:**  $Rp/R$ ,

где  $Rp$  – соотношение повторных продаж;  $R$  – выручка.

**KPI – Доступность телефона, мин.**

**Формула расчета:** *получение ответа в течение 3 мин.*

### 4.3.3. KPI для подразделения Финансовый отдел

В данном случае цели – увеличение прибыли от финансовых и коммерческих операций, повышение эффективности использования активов и пр.

#### 4.3.3.1. Должность – Финансовый директор

**KPI Фондоотдача (RA (Return of Assets)) внеоборотных активов, безразмерная.**

**Формула расчета:**  $R/NCA$ ,

где  $R$  (*Revenue*) – выручка от реализации;  $NCA$  (*Non-Current Assets*) – средняя величина внеоборотных активов.

**KPI Уровень дебиторской задолженности, руб.**

**Формула расчета:**  $(\sum Z_{нг} + \sum Z_{кг})/2$ ,

где  $\sum Z_{нг}$  – сумма дебиторской задолженности на начало года;

$\sum Z_{кг}$  – сумма дебиторской задолженности на конец года.

**KPI Процент изменения дебиторской задолженности, %.**

**Формула расчета:**  $((AR_k/AR_n)-1) \times 100\%$ ,

где  $AR_k$  (*Accounts Receivable*) – дебиторская задолженность в конце отчетного периода;

$AR_n$  (*Accounts Receivable*) – дебиторская задолженность в начале отчетного периода.

### 4.3.4. KPI для подразделения Юридическая служба

Одна из основных целей внедрения KPI для оценки работы юридической службы – оптимизировать бизнес-процессы в компании.

#### 4.3.4.1. Должность – Руководитель юридической службы

**KPI Убытки компании, не возвращенные по вине юридического отдела, руб.**

**Формула расчета:**  $PV + UB - CP$ ,

где  $PV$  – реальный ущерб;  $UB$  – упущенная выгода;  $CP$  – сбереженные расходы.

**KPI Относительное количество успешно решенных в досудебном порядке проблем, %.**

**Формула расчета:**  $(N_{реш.}/N_{пол.}) \times 100\%$ ,

где  $N_{реш.}$  – количество эффективно решенных в досудебном порядке проблем;  $N_{пол.}$  – количество всех полученных юридическим отделом проблем за период.

**KPI Доля расходов юридического отдела, %.**

**Формула расчета:**  $(R_{отд.}/R_{общ.}) \times 100\%$ ,

где  $R_{отд.}$  – расходы юридического отдела;  $R_{общ.}$  – общие расходы компании.

**KPI Время ответа на запрос внутренних служб, мин.**

**Формула расчета:** *внутренние данные.*

#### 4.3.4.2. Должность – Юрист

**KPI Коэффициент соблюдения регламента обработки запросов, безразмерный.**

**Формула расчета:**  $N_{от.}/N_{зап.}$ ,

где  $N_{от.}$  – количество своевременно выданных ответов;  $N_{зап.}$  – количество поданных в юридический отдел запросов.

### 4.3.5. KPI для подразделения Отдел логистики

Применение системы KPI для оценки работы отдела логистики позволит повысить эффективность перевозок, сократить время доставки продукции, снизить затраты на ее транспортировку.

#### 4.3.5.1. Должность – Руководитель отдела логистики

**KPI Прибыль от экспедиционных услуг на одного работника, тыс. руб.**

**Формула расчета:**  $Pr.эк.усл./N_{раб.}$ ,

где  $Pr.эк.усл.$  – прибыль от экспедиционных услуг;  $N_{раб.}$  – количество работников отдела.

**KPI Средневзвешенное время доставки товара от производителей в магазин, дни.**

**Формула расчета:**  $\sum (T_i, V_i)/\sum (V_i)$ ,

где  $T_i$  – время доставки  $i$ -го товара от производителя;  $V_i$  – объем продукции.

**KPI Стоимость затрат на транспортировку на килограмм продукции, руб./кг.**

**Формула расчета:**  $A/V$ ,

где  $A$  – затраты на транспортировку за отчетный период;  $V$  – вес продукции.

### 4.3.6. KPI для подразделения Call-centre

В рамках перспективы Бизнес-процессы применение KPI позволит контролировать продажи, увеличить их объем.

#### 4.3.6.1. Должность – Менеджер по продажам

**KPI Доля результативных звонков, %.**

**Формула расчета:**  $(N_p/N_{общ.}) \times 100\%$ ,

где  $N_p$  – количество результативных звонков;  $N_{общ.}$  – общее число звонков.

**KPI Средняя продолжительность звонков, мин.**

**Формула расчета:**  $T/N_z$ ,

где  $T$  – общее время звонков;  $N_z$  – количество звонков.

**KPI Доля новых регистраций звонков/клиентов, %.**

**Формула расчета:**  $(N_{нов.}/N_{общ.}) \times 100\%$ ,

где  $N_{нов.}$  – количество новых регистраций звонков/клиентов;  $N_{общ.}$  – общее число зарегистрированных звонков/клиентов.

**KPI Качество регистрации всех входящих / исходящих звонков, балл.**

**Формула расчета:** *опросы клиентов.*

### 4.3.7. KPI для производственного подразделения

Цели, достигаемые использованием KPI в данном случае, — снижение удельной себестоимости продукции, создание высококонкурентных изделий, повышение качества производимой продукции, расширение ассортимента выпускаемой продукции, сокращение производственных издержек и пр.

#### 4.3.7.1. Должность – Директор по производству

**KPI Средняя себестоимость тонны продукции, тыс. руб.**

**Формула расчета:**  $C_b/N_m$ ,

где  $C_v$  – средняя себестоимость выпускаемой продукции, которая рассчитывается исходя из полной себестоимости;  $N_m$  – количество выпущенной продукции (в данном случае измеряется тоннах).

*Примечание.* Полная себестоимость, в свою очередь, складывается из технологической себестоимости.

**КРІ Доля затрат на разработку, %.**

**Формула расчета:**  $((Z_{ни} + Z_{кон} + Z_{раз})/П) \times 100\%$ ,

где  $Z_{ни}$  – суммарные затраты на проектирование изделия;

$Z_{кон}$  – суммарные затраты на конструирование;  $Z_{раз}$  – суммарные затраты на разработку;  $П$  – стоимость проданной продукции.

**КРІ Показатели внедрения новых продуктов, безразмерный.**

**Формула расчета:**  $N_{н.нов.}/O_{нов.}$ ,

где  $N_{н.нов.}$  – количество неудачных новых изделий;  $O_{нов.}$  – общее количество новых изделий.

**КРІ Затраты на гарантийное обслуживание новых изделий, %.**

**Формула расчета:**  $(Z_{гои}/V_n) \times 100\%$ ,

где  $Z_{гои}$  – затраты на гарантийное обслуживание новых изделий;  $V_n$  – объем продаж.

**КРІ Скорость обновления выпускаемой продукции, шт./ год.**

**Формула расчета:**  $N_{спр}/O_{зпр}$ ,

где  $N_{спр}$  – количество изделий, снятых с производства за последние три года;  $O_{зпр}$  – общее количество изделий, запущенных в производство за последние три года.

**КРІ Доля новых продуктов-изделий, %.**

**Формула расчета:**  $(N_{нов.}/O_{пр.}) \times 100\%$ ,

где  $N_{нов.}$  – количество новых изделий, разработанных в предшествующем году;  $O_{пр.}$  – общее количество произведенных изделий.

**КРІ Удельные издержки на эксплуатацию оборудования, руб.**

**Формула расчета:**  $A + З + ЗР + И$ ,

где  $A$  – амортизация оборудования и транспортных средств;  $З$  – затраты на эксплуатацию оборудования (топливо, энергия и т.д.);  $ЗР$  – затраты на ремонт;  $И$  – износ малоценных и быстроизнашивающихся инструментов и приспособлений.

**КРІ Эффективность использования сырья, %.**

**Формула расчета:**  $(N_c/N_{п.в.пр.}) \times 100\%$ ,

где  $N_c$  – количество используемого сырья (все сырье и сырьевые добавки, используемые для производства продукции);  $N_{п.в.пр.}$  – выход продукции.

**КРІ Выработка на одного производственного работника, т/чел.**

**Формула расчета:**  $O_f/Ч_f$ ,

где  $O_f$  – фактический объем продукции за месяц;  $Ч_f$  – фактическое число сотрудников.

**КРІ Средний срок эксплуатации оборудования, год.**

**Формула расчета:**  $\sum V_n \times C_{едо}/\sum C_{об.}$ ,

где  $\sum V_n$  – суммарный срок эксплуатации оборудования;  $C_{едо}$  – стоимость единиц оборудования;  $\sum C_{об.}$  – суммарная стоимость единиц оборудования.

**КРІ Процент неустраняемого брака, %.**

**Формула расчета:**  $(B_f/O_f) \times 100\%$ ,

где  $B_f$  – фактический возврат продукции по качеству;  $O_f$  – фактический объем продукции за месяц.

**КРІ Коэффициент абсолютной загрузки оборудования, безразмерный.**

**Формула расчета:**  $T_m/T_c$ ,

где  $T_m$  – время работы одной машины;  $T_c$  – время работы цеха.

**КРІ Средневзвешенный ассортиментный объем, шт.**

**Формула расчета:**  $V_{\text{внг}}/N_{\text{ап}}$ ,

где  $V_{\text{внг}}$  – объем выпускаемой продукции по группам;  $N_{\text{ап}}$  – Количество ассортиментных позиций.

**КРІ Выполнение плана производства по объему, %.**

**Формула расчета:**  $(V1/V2) \times 100\%$ ,

где  $V1$  – объем продукции фактический;  $V2$  – объем продукции запланированный.

**КРІ Средний процент потерь сырья и материалов, %.**

**Формула расчета:**  $(\sum\Pi/\text{Ноборуд.}) \times 100\%$ ,

где  $\sum\Pi$  – сумма потерь;  $\text{Ноборуд.}$  – количество оборудования.

**КРІ Доля продукции, произведенной вручную, %.**

**Формула расчета:**  $(N_{\text{нр.нр.}}/N_{\text{об.нр.}}) \times 100\%$ ,

где  $N_{\text{нр.нр.}}$  – количество продукции, произведенной вручную;  $N_{\text{об.нр.}}$  – общее количество произведенной продукции.

**КРІ Количество рекламаций, шт.**

**Формула расчета:**  $P$ ,

где  $P$  – количество рекламаций за период.

### 4.3.8. КРІ для проектной группы

Целями, преследуемыми разработкой КРІ для сотрудников проектной группы, являются повышение прибыльности проектов и качество их выполнения, увеличение занятости сотрудников в проекте и повышение эффективности использования рабочего времени, повышение качества коммуникаций при выполнении проекта и пр.

#### 4.3.8.1. Должность – Руководитель проекта

**КРІ Показатель сложности проекта.**

**Формула расчета:** *рейтинг проектов.*

**КРІ Показатель масштабности проекта.**

**Формула расчета:** *рейтинг проектов.*

#### 4.3.8.2. Должность – Участник проекта, привлеченный сотрудник

**КРІ Время, отработанное сотрудником при выполнении проекта, ч.**

**Формула расчета:**  $T1 - T2$ ,

где  $T1$  – время окончания работы;  $T2$  – время начала работы.

**КРІ Оценка роли сотрудника в проекте (доля участия), %.**

**Формула расчета:** *экспертная оценка менеджера проекта.*

**КРІ Оценка вклада сотрудника в проект, %.**

**Формула расчета:** *экспертная оценка менеджера проекта.*

#### 4.3.8.3. Должность – Менеджер проекта

**КРІ Соответствие проекта поставленным стратегическим целям, %.**

**Формула расчета:** *оценка приемной комиссии.*

**КРІ Соответствие запланированному бюджету, %.**

**Формула расчета:**  $(Bф/Бп) \times 100\%$ ,

где  $Бп$  – плановый бюджет;  $Бф$  – фактические затраты.

**КРІ Соответствие заданному сроку (времени), %.**

**Формула расчета:**  $(Vф/Вп) \times 100\%$ ,

где  $V_{пл}$  – плановое время на выполнение проекта;  $V_{ф}$  – фактическое время.

**КРІ Качество коммуникаций с «Владельцами» и «Ответственными» за бизнес-процессы, Заказчиком, %.**

**Формула расчета:** оценка приемной комиссии.

**КРІ Качество коммуникаций внутри команды проекта, %.**

**Формула расчета:** оценка приемной комиссии.

**КРІ Использование рабочего времени персонала Компании на определенном этапе проекта, %.**

**Формула расчета:**  $(Траб./Тоб.р.вр.) \times 100\%$ ,

где  $Траб.$  – рабочее время, затраченное сотрудниками;  $Тоб.р.вр.$  – общий фонд рабочего времени.

**КРІ Эффективность управления отклонениями (изменения, риски, проблемы), %.**

**Формула расчета:** оценка приемной комиссии.

### 4.3.9. КРІ для Отдела снабжения

Цели, преследуемые при разработке КРІ для отдела снабжения, – обеспечение производственных подразделений материально-техническими ресурсами и пр.

#### 4.3.9.1. Должность – Руководитель отдела снабжения

**КРІ Длительность незапланированных простоев из-за срыва поставок, ч.**

**Формула расчета:**  $\sum T$ ,

где  $\sum T$  – суммарное время простоя за период.

**КРІ Соотношение входных и рыночных цен по видам сырья, безразмерный.**

**Формула расчета:**  $C_1/C_2$ ,

где  $C_1$  – планируемая входящая цена;  $C_2$  – рыночная цена.

**КРІ Обеспечение выполнения годового плана закупок, %.**

**Формула расчета:**  $((V_{н} - V_{ф})/V_{н}) \times 100\%$ ,

где  $V_{н}$  – планируемый срок выполнения плана;  $V_{ф}$  – фактический срок выполнения.

**КРІ Обеспечение выполнения годового плана потребления СИМ, %.**

**Формула расчета:**  $((K_{н} - K_{ф})/K_{н}) \times 100\%$ ,

где  $K_{н}$  – планируемое к поставке количество СИМ;  $K_{ф}$  – фактическое количество СИМ.

**КРІ Эффективность условий оплаты поставляемых СИМ, безразмерный.**

**Формула расчета:**  $Д_о/П_к$ ,

где  $Д_о$  – количество дней отсрочки платежа сверх базисной;

$П_к$  – платеж календарный.

**КРІ Экономия затрат на возмещение штрафных санкций поставщикам, руб.**

**Формула расчета:**  $K_{д} \times (П_к/365 + П_{ш}/365)$ ,

где  $K_{д}$  – количество дней задержки оплаты СИМ, поставленных сверх договорных условий по отсрочке платежа;  $П_к$  – платеж календарный;  $П_{ш}$  – платеж со штрафными санкциями.

**КРІ Эффективность использования складов поставщика, безразмерный.**

**Формула расчета:**  $S_{исп.}/S_{общ.}$ ,

где  $S_{исп.}$  – используемая площадь склада;  $S_{общ.}$  – общая площадь склада.

**КРІ Уровень остатков в недельном выражении, %.**

**Формула расчета:**  $((П_{н}/П_{он}) - 1) \times 100\%$ ,

где  $П_{н}$  – продукция, реализованная за неделю;  $П_{он}$  – общая продукция, предназначенная для реализации (за неделю).

### 4.3.10. КРІ для цеха основного производства

В рамках перспективы Бизнес-процессы применение КРІ для оценки деятельности начальника цеха преследует в том числе и такие цели, как организация эффективного производства при минимальных удельных издержках, увеличение объема выпускаемой продукции, снижение издержек на эксплуатацию оборудования и пр.

#### 4.3.10.1. Должность – Начальник цеха

**КРІ Доля готовой продукции, признанной производственным браком, %.**

**Формула расчета:**  $(V(\text{брак})/V(\text{выработка})) \times 100\%$ ,

где  $V(\text{брак})$  – объем бракованной продукции;  $V(\text{выработка})$  – объем выработки готовой продукции.

**КРІ Производительность труда, т/чел.**

**Формула расчета:**  $Oф/Чф$ ,

где  $Oф$  – объем выпускаемой продукции (в тоннах);  $Чф$  – фактическое количество персонала, участвовавшего в производстве.

**КРІ Удельные издержки на эксплуатацию оборудования, руб.**

**Формула расчета:**  $Зф/Oф$ ,

где  $Oф$  – объем выпускаемой продукции (в тоннах);  $Зф$  – фактические затраты на эксплуатацию оборудования.

### 4.3.11. КРІ для Отдела рекламы и маркетинга

Цели сотрудников отдела рекламы и маркетинга – повысить точность планирования продаж, оптимизировать ассортиментную матрицу выпускаемой продукции, увеличить рыночную нишу, повысить объем продаж и пр.

#### 4.3.11.1. Должность – Руководитель отдела рекламы и маркетинга

**КРІ Отклонение роста продаж групп продуктов от планового роста, %.**

**Формула расчета:**  $((N_{пп}/N_{общ.})_{\text{наст.период}} - (N_{пп}/N_{общ.})_{\text{прош.период}}) \times 100\%$ ,

где  $N_{пп}$  – объем продаж продукции определяемой группы;  $N_{общ.}$  – общий объем продаж.

**КРІ Суммарный вес низкопродаваемых продуктов в общем объеме продаж, %.**

**Формула расчета:**  $(SV_{\text{низкопрод.}}/SV_{\text{общ.}}) \times 100\%$ ,

где  $SV_{\text{низкопрод.}}$  – объем продаж низкопродаваемых продуктов;  $SV_{\text{общ.}}$  – общий объем продаж.

**КРІ Доля брендов в ассортименте производимых и реализуемых продуктов, %.**

**Формула расчета:**  $(N_{бр}/N_{асс}) \times 100\%$ ,

где  $N_{бр}$  – доля производимых и реализуемых брендов;  $N_{асс}$  – весь ассортимент производимой и реализуемой продукции.

**КРІ Процент наличия фокусного ассортимента в ключевых точках продаж, %.**

**Формула расчета:**  $(N_{налич.}/N_{план.}) \times 100\%$ ,

где  $N_{налич.}$  – количество фокусного ассортимента, находящегося в наличии в ключевых точках продаж;  $N_{план.}$  – плановое количество фокусного ассортимента, которое должно быть в ключевых точках продаж.

### 4.3.12. KPI для Отдела транспорта и складского хозяйства

Цели, достижимость которых оценивается для менеджера отдела транспорта и складского хозяйства, – повышение объема продаж, своевременная доставка продукции клиенту и пр.

#### 4.3.12.1. Должность – Менеджер

**KPI Процент наличия фокусного ассортимента в ключевых точках продаж, %.**

**Формула расчета:**  $(N_{\text{налич.}}/N_{\text{план.}}) \times 100\%$ ,

где  $N_{\text{налич.}}$  – количество фокусного ассортимента, находящегося в наличии в ключевых точках продаж;  $N_{\text{план.}}$  – плановое количество фокусного ассортимента, которое должно быть в ключевых точках продаж.

**KPI Наличие ассортимента на складах компании относительно плана, %.**

**Формула расчета:**  $(ACС_{\text{факт.}}/ACС_{\text{план.}}) \times 100\%$ ,

где  $ACС_{\text{факт.}}$  – ассортимент продукции, имеющийся на складе;  $ACС_{\text{план.}}$  – ассортимент продукции запланированный.

**KPI Коэффициент неподачи транспорта, безразмерный.**

**Формула расчета:**  $N_{\text{непод.}}/N_{\text{общ.}}$ ,

где  $N_{\text{непод.}}$  – количество неподанного транспорта за отчетный период;  $N_{\text{общ.}}$  – общее количество заказанных выездов транспорта за отчетный период.

**KPI Оборачиваемость продукции на складе, безразмерный.**

**Формула расчета:**  $SV_{\text{общ.}}/V_{\text{ост.}}$ ,

где  $SV_{\text{общ.}}$  – объем продаж за период;  $V_{\text{ост.}}$  – средний объем остатков за тот же период.

**KPI Процент заполнения имеющихся площадей, %.**

**Формула расчета:**  $(S_{\text{зан.}}/S_{\text{скл.}}) \times 100\%$ ,

где  $S_{\text{скл.}}$  – емкость склада;  $S_{\text{зан.}}$  – заполненная площадь.

Использование отдельных KPI из приведенных выше будет полезно для принятия решений о выборе того или иного показателя для измерения поставленных целей. Тем не менее необходимо еще раз отметить, что все они носят характер примеров, поэтому рекомендуется не просто использовать их в готовом виде, а принимать за образец для разработки собственных KPI на основе методики, предложенной в данной книге, чтобы эти показатели были релевантны каждой должности и соответствовали стратегическим приоритетам компании. Стратегия и функции должности четко определяют набор возможных KPI для ее оценки, не забывайте об этом!

## **Часть 2**

# **Практика расчета компенсационного пакета, разработанного с применением системы KPI**

В данном разделе приведен пример расчета мотивации фиксированной части заработной платы на базе грейдирования и переменной части – на базе KPI. К данному примеру необходимо относиться как к наглядному образцу, демонстрирующему практическое применение инструментов материальной мотивации. Приведенные ниже примеры документов условны и должны быть адаптированы под особенности структуры вашей компании и специфики ее бизнеса.

## Положение об оплате труда и премировании сотрудников

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор ООО «Оптим»

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2009 г.

### Положение об оплате труда и премировании сотрудников ООО «Оптим»

#### 1. Общие положения

Положение об оплате труда сотрудников (далее – Положение) ООО «Оптим» (далее – Общество) вводится с целью:

- установления единого подхода к оплате труда сотрудников Общества;
- повышения эффективности труда сотрудников Общества.

Настоящее Положение разработано в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации (введенным в действие 1 февраля 2002 г. Федеральным законом от 31 декабря 2001 г. № 197-ФЗ), действующим законодательством Российской Федерации и внутренними нормативными документами Общества.

Настоящее Положение устанавливает:

- принципы формирования заработной платы;
- порядок назначения и пересмотра заработной платы;
- порядок расчета ежемесячной заработной платы сотрудника.

Действие настоящего Положения распространяется на всех штатных сотрудников Общества.

#### 2. Термины, определения и сокращения

**Сотрудник** – физическое лицо, состоящее в штате Общества и работающее по трудовому договору.

**Заработная плата** — совокупный месячный доход сотрудника, включающий в себя базовый должностной оклад, устанавливаемый в соответствии с уровнем занимаемой должности (грейдом), премии и индивидуальные вознаграждения.

**Базовый должностной оклад** — фиксированный (гарантированный) размер оплаты труда сотрудника, начисляемый за выполнение должностных обязанностей за календарный месяц, зависящий от занимаемой должности и требований к квалификации, предъявляемых содержанием выполняемых работ (до уплаты налогов), устанавливаемый в соответствии с Системой грейдов, не включающий такие выплаты, как премия, индивидуальное вознаграждение, пособия, оплату сверхурочных работ и т. п.

**Премия** – предварительно оговоренная выплата сотрудникам Общества денежных сумм сверх базового должностного оклада в целях поощрения за производственные результаты и добросовестное отношение к должностным обязанностям.

**Индивидуальное вознаграждение** – предварительно оговоренная дополнительная выплата, начисляемая сотруднику за успешное завершение определенных работ (этапов работы) или выполнение определенных поручений.

**Грейд** — группа рабочих мест (должностей, профессий) в организационной структуре компании, имеющая близкий уровень их относительной значимости для Общества и, соответственно, величину заработной платы.

### **3. Структура заработной платы сотрудников Общества**

3.1. Заработная плата сотрудников Общества складывается из базового должностного оклада, премии и индивидуального вознаграждения.

3.2. Заработная плата сотрудников, работающих в Обществе по совместительству, устанавливается пропорционально минимальному количеству рабочего времени, которое совместитель обязан использовать в интересах Общества. Премия и индивидуальное вознаграждение данной категории сотрудников начисляются в общем порядке.

#### **4. Расчет заработной платы**

4.1. Заработная плата начисляется бухгалтерией Общества пропорционально фактически отработанному времени на основании табеля учета рабочего времени, штатного расписания и приказов по личному составу.

4.2. Сроки начисления и выплаты заработной платы устанавливаются в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

#### **5. Порядок установления базового должностного оклада**

5.1. В целях установления единого подхода к установлению базовых должностных окладов сотрудников в Обществе используется система грейдинга, при которой все должности Общества группируются в грейды по определенным настоящим Положением критериям (факторам). Данные факторы едины для всего набора должностей и учитывают специфику деятельности Общества.

5.2. При проведении оценки каждой должности (рабочему месту) присваиваются баллы в зависимости от предъявляемых к ней требований.

5.3. По результатам подсчетов все должности выстраиваются в иерархическую систему в зависимости от полученного суммарного балла.

5.4. Должности группируются в грейды по принципу получения приблизительно одинакового количества баллов, на основании выполняемых функций и в зависимости от степени значимости данной позиции для Общества.

5.5. Каждый грейд ограничен вилкой баллов и, соответственно, вилкой окладов.

5.6. Каждой должности, попадающей в определенный грейд, соответствует своя окладная вилка в зависимости от уровня квалификации специалиста, занимающего данную должность.

5.7. При введении новой должностной единицы в структуру Общества производится оценка данной позиции по утвержденным факторам и присвоение определенного грейда с соответствующей вилкой окладов.

5.8. Система грейдов ООО «Оптим» является неотъемлемой частью настоящего Положения (Приложение 1).

#### **6. Порядок установления и выплаты премии и индивидуального вознаграждения**

6.1. Премия и индивидуальное вознаграждение сотрудникам устанавливается генеральным директором Общества по представлению непосредственных руководителей на основании оценки эффективности деятельности каждого сотрудника за отчетный период и оформляется соответствующим приказом.

6.2. Премия устанавливается и выплачивается в соответствии с результатами оценки работы каждого сотрудника за определенный период.

6.3. Индивидуальное вознаграждение устанавливается сотрудникам в соответствии со спецификой деятельности отделов и выплачивается в зависимости от своевременности и качества выполнения поручений.

6.4. Сотрудник может быть лишен премии и/или индивидуального вознаграждения только в случаях, предусмотренных в настоящем Положении.

6.5. Контроль за соблюдением критериев выплат премии и индивидуального вознаграждения осуществляет генеральный директор на основании информации, предоставленной непосредственными руководителями.

### **7. Социальный пакет сотрудника**

7.1. Социальный пакет сотрудника – это набор льгот и компенсаций, предоставляемый сотруднику за счет Общества с учетом должностного уровня (грейда) и специфики условий труда, согласно трудовому законодательству РФ.

7.2. Общество полностью или частично несет расходы по оплате:  
обучения сотрудников по профилю деятельности предприятия;  
программ добровольного медицинского страхования;  
услуг мобильной связи (в случае необходимости наличия мобильной связи по должности).

7.3. Общество предоставляет сотрудникам следующие компенсации:  
предоставление единовременной безвозмездной материальной помощи в связи с семейными обстоятельствами;

компенсация расходов, связанных с использованием личного автотранспорта в служебных целях (оплата бензина);

дополнительные выплаты, связанные со служебными командировками.

7.4. В исключительных случаях отдельным сотрудникам в индивидуальном порядке могут быть предоставлены иные льготы и компенсации.

### **8. Заключительные положения**

8.1. Настоящее Положение вступает в силу с момента его подписания генеральным директором Общества.

8.2. Ответственными за доведение содержания настоящего Положения до сведения сотрудников Общества являются руководители структурных подразделений.

8.3. Изменения и дополнения в настоящее Положение вносятся в соответствии с изменениями в действующем законодательстве Российской Федерации.

## Приложение № 1

### Система грейдов ООО «Оптим»

**Система грейдов** – это иерархически упорядоченная совокупность грейдов.

Система грейдов устанавливает размер оклада сотруднику на основании оценки значимости для Общества его рабочего места.

**Типовое рабочее место (должность)** – это совокупность основных трудовых функций, составляющих первичное звено Общества. Функции рабочего места выполняются в рамках должностных или профессиональных обязанностей и постоянно или на временной основе закреплены за сотрудником.

Типовые рабочие места характеризуются:

- 1) одинаковым перечнем основных трудовых функций;
- 2) схожими целями деятельности и критериями их выполнения (количественными и качественными);
- 3) близкими условиями деятельности в рамках осуществления основных функций;
- 4) едиными квалификационными требованиями к сотрудникам, занимающим рабочие места.

Каждое типовое рабочее место (должность) оценивается по следующим факторам:

- управленческие навыки, руководство;
- ответственность;
- профессиональные знания, навыки;
- навыки коммуникации/взаимодействия;
- сложность работы/решение проблем;
- условия работы.

Каждому фактору в зависимости от степени важности для Общества присвоен «вес» в процентном отношении ко всей совокупности факторов в должности. Таким образом, значимость каждой должности можно выразить через определенный набор факторов с разной степенью их выраженности.

Все факторы могут обладать разной степенью выраженности (от 0 до 6) в каждой конкретной должности. Каждая степень фактора выражается в специально рассчитанном количестве баллов (табл. П1).

*Таблица П1. Факторы оценки типового рабочего места*

Фактор	Вес фактора, %	Количество баллов в зависимости от степени выраженности фактора					
		1	2	3	4	5	6
Управленческие навыки, руководство	15	0	15	19	23	29	37
Ответственность	20	–	20	25	31	39	49
Профессиональные знания, навыки	25	0	25	31	39	49	61
Навыки коммуникации/взаимодействия	15	0	15	19	23	29	37
Сложность работы/решение проблем	15	–	15	19	23	29	37
Условия работы	10	–	10	13	16	20	24

В зависимости от веса фактора и степени его выраженности для каждой должности производится оценка.

Минимальное количество баллов по итогам оценки может составлять 45 баллов, максимальное – 245. При оценке не учитываются личностные характеристики сотрудников, занимающих рабочие места.

В зависимости от количества полученных баллов типовые рабочие места распределяются по грейдам (табл. П2).

**Таблица П2.** Перечень типовых рабочих мест (должностей) ООО «Оптим» с указанием грейдов

Типовое рабочее место (должность)	Минимальное значение бал- лов в грейде	Максималь- ное значе- ние баллов в грейде	Грейд
Генеральный директор	225	245	7
Технический директор			
Заместитель генерального директора			
Главный бухгалтер	183	223	6
Начальник отдела производ- ства			
Коммерческий директор			
Директор по персоналу			
Начальник отдела	151	184	5
Ведущий программист			
Ведущий инженер			
Руководитель отдела			
Зам. начальника отдела	125	152	4
Программист			
Экономист			
Зам. главного бухгалтера			

Типовое рабочее место (должность)	Минимальное значение баллов в грейде	Максималь- ное значе- ние баллов в грейде	Грейд			
Старший инженер	125	152	4			
Юрисконсульт						
Технический писатель						
Менеджер по продажам	104	126	3			
Начальник участка						
Помощник генерального директора						
Инженер-конструктор						
Кладовщик						
Менеджер по персоналу						
Инженер по сервису						
Инженер						
Специалист отдела				85	104	2
Менеджер отдела						
Электромонтажник						
Водитель						
Монтажник	45	86	1			
Сборщик						
Настройщик						

Каждый грейд имеет внутреннюю структуру, которая характеризуется через следующие параметры (табл. П3):

- **минимальное значение грейда** – минимально возможное значение оклада в грейде;
- **ступень грейда** – единица внутреннего деления грейда, соответствующая установленному размеру тарифной ставки, оклада сотрудника в рамках грейда;
- **максимальное значение грейда** – максимально возможное значение тарифной ставки, оклада в грейде;
- **шаг грейда** – расстояние между двумя ближайшими ступенями грейда. Шаг грейда определяется как прирост значения тарифной ставки, оклада по сравнению с предыдущей ступенью;
- **резервная зона грейдов** — зона значений заработных плат, превышающих максимальное значение грейда, используемая для установления размеров заработной платы сотрудникам в исключительных случаях.

Нижняя граница резервной зоны равна максимальному значению грейда. Верхняя граница резервной зоны определяется исходя из размера резервной зоны (в процентах).

Размер резервной зоны одинаков для всех грейдов и равен 30%.

*Таблица ПЗ. Структура грейдов*

№ грейда	Минимальное значение грейда	Ступени грейда				Максимальное значение грейда/ нижняя граница резервной зоны	Шаг грейда, %
		1	2	3	4		
1–7	Минимальный базовый должностной оклад грейда	+5% к окладу предыдущей ступени грейда	5				

## Установление размеров тарифных ставок, должностных окладов

Значения должностных окладов сотрудников устанавливаются в соответствии с Системой грейдов:

**в общем случае** – равны значению одной из ступеней соответствующего грейда, от первой до пятой ступени;

**в отдельных случаях** (при установлении надбавки за профессиональное мастерство и высокую квалификацию рабочим, специалистам и другим сотрудникам; при установлении индивидуального уровня оплаты труда руководителям) – в диапазоне между пятой ступенью грейда и максимальным значением грейда.

Установление месячного размера должностного оклада для сотрудников, впервые принимаемых на рабочее место, производится в пределах первой-второй ступени грейда включительно в зависимости от степени соответствия сотрудника требованиям рабочего места,

с учетом финансового положения Общества и уровня оплаты на региональном рынке труда. Размер должностного оклада определяется строго в соответствии со ступенями грейда.

Размер заработной платы может превышать вторую ступень грейда в случаях, если:  
размеры заработной платы на аналогичных рабочих местах на локальном рынке труда значительно превышают размер второй ступени грейда;

ситуация на рынке труда не позволяет обеспечить подбор необходимого сотрудника в запланированные сроки и затраты на подбор.

Повышение размера должностного оклада в рамках грейда осуществляется в соответствии с индивидуальной результативностью сотрудника. Повышение размера должностного оклада производится жестко по ступеням грейда.

Повышение должностного оклада сотрудника и соответственно повышение грейда, осуществляются по результатам полугодовой оценки в следующем порядке.

Аттестационная комиссия и непосредственный руководитель сотрудника на основании проведенной оценки деятельности конкретного сотрудника выходит с предложением (служебная записка на имя руководителя компании) об изменении базового должностного оклада.

Директор по персоналу согласует изменения базовых окладов сотрудников с руководителем компании и издает приказ о вводимых изменениях.

Подписанный приказ передается в бухгалтерию Общества не позднее чем за 3 рабочих дня до начисления заработной платы.

При переводе сотрудника на новое рабочее место должностной оклад определяется по соглашению сторон трудового договора (возможно повышение, понижение или сохранение прежнего размера должностного оклада), но с учетом значения соответствующей ступени грейда.

## Приложение № 2

### Порядок определения размера и условия выплаты премии сотрудникам ООО «Оптим»

1.1. Настоящее Приложение определяет условия, виды и методику премирования сотрудников Общества при достижении установленных целей деятельности и поощрения за производственные результаты и высокие достижения в труде.

1.2. Настоящее Приложение вступает в силу с момента подписания генеральным директором Общества и доводится до сведения сотрудников Общества.

1.3. Настоящее Приложение является обязательным для выполнения всеми сотрудниками Общества.

1.4. Настоящее Приложение вводится в целях усиления материальной заинтересованности, достижения лучших конечных результатов деятельности, улучшения качества работы, создания условий для проявления творческой активности сотрудников Общества и предполагает выплату премий сотрудникам Общества на основании заранее установленных ключевых показателей эффективности КРІ при соблюдении определенных требований и необходимых условий для выплаты премий.

Настоящее Приложение определяет следующие виды премий:

1.4.1) ежемесячная премия – устанавливается для сотрудников основных подразделений;

1.4.2) квартальная премия – устанавливается для руководителей основных и обеспечивающих подразделений;

1.4.3) годовая премия – устанавливается для всех топ-менеджеров компании.

### Порядок учета и выплаты ежемесячных и квартальных премий сотрудникам Общества

2.1. Система ежемесячного премирования за результаты достижения КРІ разработана и определена настоящим Приложением для сотрудников отделов Общества.

2.1.1. Ежемесячное премирование выполняет роль привязки денежной мотивации сотрудников Общества к результатам своей деятельности за месяц. При этом под результатом понимается достижение или коэффициент выполнения всех КРІ для определенной должности.

2.1.2. Начисление ежемесячных премий производится за выполнение каждого КРІ раздельно. В случае невыполнения одного из КРІ ежемесячного и квартального премирования размер премии определяется по сумме выполненных КРІ за период.

2.1.3. При невыполнении всех КРІ ежемесячного премирования право на получение премии у сотрудника не наступает.

2.2. Система квартального премирования по результатам достижения КРІ разработана и определена настоящим Приложением для руководителей отделов.

2.2.1. Квартальное премирование выполняет роль привязки денежной мотивации сотрудников Общества к результатам своей деятельности за квартал (3 месяца). При этом под результатом понимается достижение или коэффициент выполнения КРІ, определяемого отношением фактических значений квартала к плановым значениям квартала.

2.2.2. Начисление квартальных премий производится за выполнение каждого KPI отдельно. В случае невыполнения одного из KPI квартального премирования размер премии определяется по сумме выполненных KPI.

2.2.3. При невыполнении всех KPI квартального премирования право на получение премии не наступает.

2.2.4. На основании отчетных форм по KPI генеральный директор формирует информацию для бухгалтерии о выплате квартальной премии за расчетный период, что отражается в соответствующих приказах.

2.3. Выплата ежемесячной и квартальной премий по результатам подсчета KPI и показателей каждой должностной позиции осуществляется при окончательном расчете заработной платы за текущий месяц, квартал. В случае неудовлетворительного финансового положения Общества выплата премии может быть перенесена на срок не более трех месяцев.

2.5. Сотрудник может быть лишен ежемесячной или квартальной премии только в случаях, предусмотренных в Положении.

## **Порядок учета и выплаты годовых премий сотрудникам Общества (по данным компании)**

3.1. Система годового премирования за результаты достижения KPI разработана и определена настоящим Приложением для всех сотрудников отделов.

3.2. Годовое премирование выполняет роль привязки денежной мотивации сотрудников компании к результатам своей деятельности за 12 месяцев. При этом под результатом понимается достижение или коэффициент выполнения KPI, определяемого отношением фактических значений года к плановым значениям года.

3.3. Начисление годовых премий производится при следующих обязательных условиях.

3.3.1. Удовлетворительная работа сотрудника в течение года в целом, то есть выполнение каждого KPI и показателя отдельно в течение года в целом. В случае невыполнения одного из KPI годового премирования размер годовой премии определяется по сумме выполненных KPI.

3.3.2. Успешное финансовое положение Общества.

3.4. При невыполнении всех KPI годового премирования право на получение премии у сотрудника не наступает.

3.5. Руководитель отдела ежемесячно не позднее последнего рабочего дня расчетного месяца в специальной отчетной форме подводит итоги по работе каждого сотрудника своего отдела. Далее отчетная форма с результатами достижений количественных и качественных показателей эффективности каждого сотрудника за текущий год передается генеральному директору не позднее последнего рабочего дня текущего месяца.

3.6. По окончании расчетного года на основании полученных данных в отчетной форме по KPI и данных о финансовом положении Общества генеральным директором принимается решение о размере выплаты годовых премий каждому сотруднику.

3.7. Размер годовой премии составляет от \_\_\_ до \_\_\_% совокупного годового дохода сотрудника в зависимости от занимаемой должности.

3.8. Выплата годовой премии производится не позднее марта следующего года при расчете заработной платы за указанный месяц.

## Методика расчета ежемесячных и квартальных премий

4.1. Для расчета ежемесячных и квартальных премий за достижение определенных значений показателей и коэффициентов эффективности (КРІ) используется базовый должностной оклад (Б), который выплачивается сотруднику согласно его грейду, определенному по системе грейдов (Приложение № 1).

4.2. Ежемесячное и квартальное премирование выполняет роль привязки мотивации сотрудников к результатам своей деятельности. При этом под результатом понимается достижение (процент выполнения) как количественных, так и качественных КРІ.

4.3. Соотношение между базовым должностным окладом (Б) и максимальным размером премии может различаться в зависимости от должности конкретного сотрудника и принадлежности тому или иному отделу.

4.4. На период ввода данного Положения ежемесячные и квартальные премии составляют 15–25% от базового должностного оклада.

4.5. Переменная часть за достижение определенных значений КРІ для каждой должности рассчитывается по определенным схемам, приведенным в разделе 5 «Схемы формирования ежемесячных и квартальных премий на базе КРІ» Приложения № 2 к Положению об оплате труда.

**Квартальные премии сотрудников рассчитываются по общей формуле:**

$$КП = 0,3 \times Б \times \sum Ki \times Pi,$$

где *Б* — базовый должностной оклад; *0,3* — коэффициент, который показывает, что за основу расчета размера премии берется 30% от величины базового оклада. Постоянный коэффициент, характеризующий соотношение переменной и постоянных частей мотивации; *i* — количество коэффициентов КРІ, используемых для оценки работы сотрудника на данной должности; *Ki* — коэффициент выполнения соответствующего КРІ; *Pi* — удельный вес соответствующего КРІ.

**Расчет квартальной премии для руководителя подразделения продаж**

Для расчета величины квартальной премии используются 4 КРІ:

- 1) КРІ № 1 – Прирост продаж (выручка от продаж с НДС);
- 2) КРІ № 2 – Процент дебиторской задолженности;
- 3) КРІ № 3 – Количество новых регионов по новым рынкам;
- 4) КРІ № 4 – Удовлетворенность клиентов (оценка).

$$КП = Б \times 0,3 \times (K1 \times 0,4 + K2 \times 0,2 + K3 \times 0,2 + K4 \times 0,2),$$

где *K1, K2, K3, K4* — коэффициенты выполнения КРІ, определяются расчетным путем в конце квартала; *0,4; 0,2; 0,2; 0,2* — удельный вес соответствующего коэффициента.

**K1** — коэффициент, зависящий от результата выполнения КРІ № 1 — прирост продаж (выручка от продаж с НДС), определяемого как отношение фактического значения выручки от продаж с НДС к плановому значению выручки от продаж с НДС, умноженному на 100% и минус 100%.

Название КРІ	Прирост продаж (выручка от продаж с НДС)				
	< 7%	7%	10%	12%	> 12%
К1	0	0,7	0,8	1	1,2

**К2** – коэффициент, зависящий от результата выполнения КРІ № 2, определяемого по фактическому значению отношения дебиторской задолженности к выручке от продаж за квартал.

Название КРІ	Процент дебиторской задолженности				
	< 10%	10%	15%	20%	> 20%
К2	0	0,7	0,8	1	1,2

**К3** – коэффициент, зависящий от результата выполнения КРІ № 3, определяемого по фактическому значению количества новых регионов по новым рынкам, измеряется в штуках.

Название КРІ	Количество новых регионов по новым рынкам		
	0 шт.	1 шт.	> 2 шт.
К3	0	1	1,3

**К4** – коэффициент, зависящий от результата выполнения КРІ, определяемого по фактическому значению удовлетворенности клиентов.

Название КРІ	Удовлетворенность клиентов (оценка)		
	< 80%	80–90%	90–100%
К4	0	0,5	1

## Приложение № 3

### Порядок определения размера и условия выплаты индивидуального вознаграждения сотрудникам ООО «Оптим» за участие в проектах

1. Настоящее Приложение разработано в целях описания системы поощрения сотрудников за участие в проектах.

2. Поручения, выполняемые несколькими сотрудниками (рабочая группа) во главе с руководителем, относятся к категории «проект».

3. Размер индивидуального вознаграждения за участие в проекте для рабочей группы определяется на основе определенной суммы или определенного процента от сметы проекта, утверждаемой генеральным директором по представлению руководителя проекта.

4. Перед началом проекта устанавливаются KPI для оценки эффективности работы рабочей группы проекта и руководителя проекта. Примерами KPI проектов являются:

- отклонение от плановых сроков или этапов конкретного проекта;
- отклонение от сметы (экономия) бюджета проекта при сохранении планового качества;

- соблюдение критериев качества проекта – оценка удовлетворенности заказчика;

- количество претензий со стороны заказчиков проекта.

5. Все KPI проекта и критерии качества прописываются в «Уставе/Паспорте проекта» или в приказе руководителя до начала осуществления работ по проекту.

6. Фактические результаты, то есть проценты выполнения KPI проекта, определяются по итоговому отчету о проекте.

7. Фактические результаты по KPI проекта принимают и утверждают руководитель отдела и руководитель компании.

8. Результаты подсчета фактических результатов KPI проекта влияют на размер индивидуального вознаграждения за участие в проекте, а именно величина утвержденной перед началом проекта премии умножается на фактический коэффициент каждого KPI с учетом его веса, и полученная итоговая сумма направляется на премирование участников всей рабочей группы проекта, в том числе и на руководителя проекта.

9. **Формула расчета:** *Итоговая премия рабочей группы = начальная премия рабочей группы × (% выполнения KPI № 1 : соблюдение срока проекта × KPI № 1(30%) + % выполнения KPI № 2 : отклонение от бюджета/сметы проекта × вес KPI № 2(30%) + % выполнения KPI № 3 : соблюдение качества проекта × вес KPI № 3(30%).*

10. Сумма итоговой премии (100%) за участие в проекте распределяется внутри рабочей группы проекта следующим образом:

- 50% от суммы выделяется на премирование руководителя проекта;

- 50% от суммы направляется на премирование всех членов рабочей группы пропорционально личному вкладу в проект, определенному руководителем проекта на начало проекта. В случае досрочного выполнения работ по плану-графику, без потери качества, всей рабочей группе, включая руководителя проекта, дополнительно выплачивается до 20% от суммы итоговой премии пропорционально личному вкладу в проект.

11. На размер премии конкретного члена рабочей группы влияет, помимо достижения KPI проекта, его доля участия в проекте (*например, 10%*), которая умножается на итоговую премию рабочей группы (*оценка роли сотрудника в проекте (доля участия) осуществля-*

*ется по шкале от 1 до 5 баллов по каждому из 5 критериев, соответственно, необходимо набрать 25 баллов для получения 100% премии за участие в рабочей группе проекта).*

12. Размер доли участия определенного члена рабочей группы проекта может быть пересмотрен по согласованию с руководителем компании по представлению руководителя проекта и начальника подразделения в течение действия определенного проекта.

13. Выплата индивидуальных вознаграждений за участие в проектах по каждому сотруднику, участвовавшему в данном проекте, осуществляется с выплатой базового должностного оклада в конце месяца, следующего за отчетным периодом.

14. Выплата премии оформляется приказом, согласованным и подписанным генеральным директором.

## **«KPI.BZ» – HR решение для автоматизации всех функций управления персоналом:**

1. Мотивация персонала (переменная часть – система KPI)
2. Мотивация персонала (постоянная часть – система грейдов)
3. Управление по цем (постановка и контроль задач)
4. Оценка и аттестация персонала
5. Корпоративное обучение и кадровый резерв
6. Подбор и комплектация персонала
7. Картирование и реализация стратегии по BSC

[www.kpi.bz](http://www.kpi.bz)

[info@kpi.bz](mailto:info@kpi.bz)

тел: (495) 648-67-10

121099, Москва, Смоленская 3