

КАЗАНСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ
Кафедра управления корпоративными финансами

Д.М. САФИНА

**УПРАВЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫМИ ПОКАЗАТЕЛЯМИ
ЭФФЕКТИВНОСТИ**

Учебное пособие

Казань – 2018

УДК 338.2

ББК 65.050

Принято на заседании кафедры управления корпоративными финансами

Протокол № 3 от 17 октября 2018 года

Рецензенты:

д.э.н., профессор Р.Р. Ахметов (ФГАОУ ВО "Казанский (Приволжский) федеральный университет")

к.э.н., доцент Т.А. Суетина (ФГБОУ ВО «Казанский национальный исследовательский технический университет им. А. Н. Туполева-КАИ»)

Сафина Д.М.

Управление ключевыми показателями эффективности: учебное пособие / Д.М. Сафина. – Казань: Казан. ун-т, 2018. – 123 с.

Активное внедрение в российских компаниях и государственных учреждениях системы управления и вознаграждения на основе ключевых показателей эффективности (KPI) сопровождается бурной полемикой по широкому спектру вопросов работы данной системы. Многовариантность и нерегламентированность данного подхода требует сбора, анализа и систематизации информации, накопления и обсуждения опыта передовых российских компаний внедривших KPI.

Учебное пособие предназначено для студентов, изучающих курс «Управление ключевыми показателями эффективности». Пособие содержит в себе теоретический материал, практические задания, открытые вопросы для обсуждения и тестовые задания.

© Сафина Д.М., 2018

© Казанский университет, 2018

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|-----|
| Введение | 4 |
| Тема 1. Система КРІ и ее взаимосвязь со стратегическим управлением. | 6 |
| Тема 2. Формирование причинно-следственных связей между ключевыми показателями. | 20 |
| Тема 3. Ключевые показатели эффективности по перспективам: финансы и клиенты. | 27 |
| Тема 4. Ключевые показатели эффективности по перспективам: бизнес-процессы и персонал. | 48 |
| Тема 5. Применение ключевых показателей эффективности в построении системы мотивации. | 67 |
| Тема 6. Внедрение КРІ на практике. | 86 |
| Приложение 1. Вопросы к зачету. | 108 |
| Приложение 2. Тестовые задания. | 111 |

ВВЕДЕНИЕ

Управление современным бизнесом – процесс сложный, требующий принятия важных управленческих решений в сжатые сроки, основываясь на анализе большого объема финансовой и другой информации. Для современного руководителя важно уметь не только быстро решать возникающие проблемы, но и своевременно предотвращать их, направляя бизнес в сторону новых возможностей и благоприятных перспектив развития.

Для стратегического управления внедрение системы КРІ имеет ключевое значение. Key Performance Indicator (КРІ) это ключевой показатель результатов деятельности.

Система ключевых показателей должна соответствовать следующим важнейшим задачам:

- измерять результаты деятельности в отношении удовлетворения ключевых потребностей клиентов;
- обеспечивать ясность стратегических задач;
- фокусироваться на ключевых процессах и критических показателях;
- сигнализировать об улучшении показателей деятельности;
- идентифицировать критические факторы, требующие внимания;
- предоставлять четкую основу для идентификации достижения результатов и соответствующего поощрения.

КРІ — это инструмент измерения поставленных целей. Показатели, используемые для управления и оценки деятельности организации, должны быть четко связаны с ее целями, то есть формироваться исходя из её содержания.

Система управления компанией на основе КРІ позволяет достичь цели компании, помогая руководителям более эффективно управлять имеющимися ресурсами в ключевых областях деятельности на основе информации об экономической и оперативной деятельности компании, отклонениях плана от факта.

Данное учебное пособие подготовлено для студентов ИУЭиФ КФУ 4 курса, профиль подготовки «Финансовый менеджмент», в соответствии с рабочей программой дисциплины «Управление ключевыми показателями эффективности» за 2016 год. Также оно может быть интересно и полезно всем, кто изучает или использует на практике систему управления организацией на основе КРІ. Структура и тематический план контактной и самостоятельной работы по дисциплине «Управление ключевыми показателями эффективности» представлены в таблице 1.

Таблица 1

| N | Раздел дисциплины/ модуля | Семестр | Виды и часы контактной работы, их трудоемкость (в часах) | | | Самостоятельная работа |
|----|---|---------|--|----------------------|---------------------|------------------------|
| | | | Лекции | Практические занятия | Лабораторные работы | |
| 1. | Тема 1. Система КРІ и ее взаимосвязь со стратегическим управлением. | 7 | 6 | 6 | 0 | 9 |
| 2. | Тема 2. Формирование причинно-следственных связей между ключевыми показателями эффективности. | 7 | 4 | 4 | 0 | 9 |
| 3. | Тема 3. Ключевые показатели эффективности по перспективам: финансы и клиенты. | 7 | 4 | 6 | 0 | 9 |
| 4. | Тема 4. Ключевые показатели эффективности по перспективам: бизнес-процессы и персонал. | 7 | 4 | 4 | 0 | 9 |
| 5. | Тема 5. Применение ключевых показателей эффективности в построении системы мотивации. | 7 | 4 | 4 | 0 | 9 |
| 6. | Тема 6. Внедрение КРІ на практике. | 7 | 4 | 4 | 0 | 9 |
| | Итого | | 26 | 28 | 0 | 54 |

ТЕМА 1. СИСТЕМА КРІ И ЕЕ ВЗАИМОСВЯЗЬ СО СТРАТЕГИЧЕСКИМ УПРАВЛЕНИЕМ

1. Понятие КРІ. Место КРІ в стратегическом управлении.
2. Требования к формулировке КРІ. Примеры некорректных КРІ.
3. Виды КРІ. Два подхода к разработке КРІ.
4. Отличие КРІ от ключевых показателей результата (KRI) и от показателей деятельности (PI).
5. Семь характеристик КРІ по Д.Парментеру.
6. Balanced Scorecard (BSC) - система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ключевых показателей.
7. Четыре перспективы (направления) Balanced Scorecard.

Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicator, КРІ) – это набор взаимосвязанных показателей, используемых современными компаниями для эффективного управления и реализации стратегических и тактических целей организации.

Перевод *Key Performance Indicators* как «ключевые показатели эффективности», или аббревиатура «КПЭ» считается не совсем корректным. Эффективность – это понятие, которое определяют оправданность затраченных средств для достижения цели. Тогда как слово Performance – это результативность, понятие более широкое, охватывающее и степень эффективности потраченных ресурсов. Правильный перевод термина КРІ «ключевой показатель результатов деятельности».

Внедрение КРІ жизненно необходимо для реализации стратегии. Еще Ф.У. Тейлор отмечал «что мы не можем управлять тем, что не можем измерить». Руководителям, так или иначе, нужны конкретные показатели, которые они используют в процессе управления. Набор этих показателей всегда индивидуален, их число и содержание неповторимы для каждой организации.

Стратегия остается гипотезой без конкретных показателей для ее реализации. Суть реализации стратегии заключается в доведении ее до каждого исполнителя ответственного за определенную задачу. Система КРІ выступает

как инструмент реализации стратегии, поскольку переводит стратегию в конкретные, измеримые действия, таким образом, доводит стратегию до каждого сотрудника организации.

Ключевые показатели результативности должны напрямую быть связаны с тактическими и стратегическими целями организации и целями конкретного функционального отдела компании. Какими бы не были амбициозными цели руководителей и собственников, не допускаются недостижимые показатели. Сотрудники, в задачах которых стоит достижение определенных целей, должны обладать соответствующей компетенцией. Нормативы должны быть реальными, чтобы побуждать к деятельности. Ключевые показатели эффективности деятельности организации внедряют поэтапно, учитывая сферу деятельности компании.

Ключевые показатели эффективности позволяют оценить эффективность выполняемых действий организацией в целом, отдельными структурными подразделениями и каждым конкретным сотрудником. КРІ играет важную роль в построении объективной и эффективной системы мотивации.

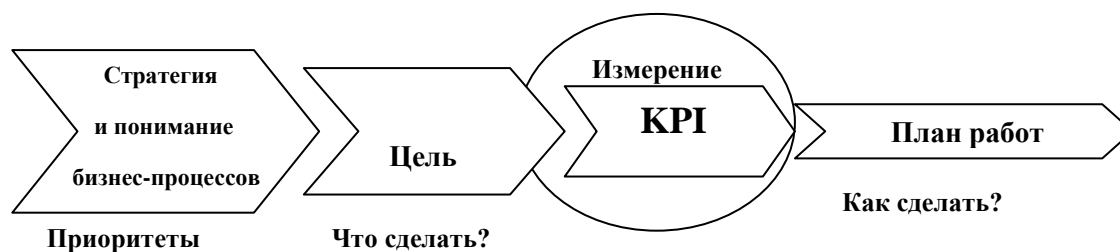


Рис. 1.1. Место системы КРІ в структуре бизнес-процессов [1, с. 6]

На рис. 1.1. показано соотношение КРІ, целей, стратегии и понимания бизнес-процессов, место показателей КРІ в структуре бизнес-процессов с применением управления по целям, то есть с использованием принципов формирования, постановки, контроля и анализа достижения целей. Из рисунка видно, что сначала необходимо определить цель, и только потом определяются КРІ.

KPI – это система, которая используется для достижения главных целей организации, например, таких как привлечение и удержание потребителей (клиентов), рост профессионализма сотрудников, увеличение доходов и снижение затрат. Все эти ценности исповедует всеобщее руководство качеством [1, 7].

Можно выделить следующие *требования к формулировке KPI*:

- ориентированность на стратегические цели;
- достоверность: информация, используемая для вычисления KPI, должна носить объективный характер и быть полной;
- необходимый уровень сложности вычисления: вычисления KPI должны быть понятны сотрудникам;
- своевременность: значение KPI должно быть доступно в нужное время в соответствии с выбранным периодом определения значения KPI;
- достижимость планируемого значения KPI;
- доступность для использования в сбалансированной системе показателей (ССП);
- контролируемость: необходимо обеспечить возможность проверки рассчитанного результата;
- взаимосвязанность и работа на общий результат: KPI должны быть разработаны таким образом, чтобы не создавать конфликты и нездоровую конкуренцию в организации, сотрудники должны работать единой командой, сообща на общие цели.

Как показывает практика, компании необходимо 15—20 показателей, подразделению — около 7—10, одному сотруднику — не больше 5.

Надо отметить, отличие KPI от ключевых показателей результата (KRI) и от показателей деятельности (PI). Дэвид Пармендер, автор известной книги «Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей» выделяет ключевых показателей результата (KRI) их должно быть у организации не более 10 шт., ключевые показатели

деятельности (KPI) их тоже не более 10 и показатели деятельности (PI), которых, как правило, много, но не более 80. Ключевые показатели результата (KRI) используются для планирования и контроля, свидетельствует о положении дел в целом в компании. KPI и PI используются для мотивации персонала на достижение стратегических и тактических целей организации. Многочисленные показатели деятельности (PI) говорят о том, что надо делать, а KPI о том, как кардинально повысить производительность.

На практике, как правило, выделяет следующие виды KPI:

– *количественные* показатели, объективно оценивают количественно выраженные результаты с помощью различных измерителей, например, денег, объема продукции, времени, количества людей, маш/часов, процентов и проч.

– *качественные показатели*, представленные в виде баллов или рейтинга, т.е. оценивают качественные результаты деятельности организации (подразделения, сотрудника) субъективно с помощью суждений (например, «очень плохо», «плохо», «хорошо» и т.п.) и балльных оценок (например, 1, 2, 3, 4 и т.д.).

– *запаздывающие*, рассчитанные по итогам работы за определённый довольно длительный период, являются необратимыми, например, стоимость предприятия, чистая прибыль, выручка, доля рынка, постоянные и переменные затраты, индекс удовлетворенности клиентов, производительность труда и др.

– *опережающие* или оперативные показатели, которые позволяют управлять положением дел в течение отчетного периода для достижения поставленных целей по его завершении. Например, объем продаж, среднее время выполнения заказа, размер клиентской базы, процент внутреннего брака, интенсивность и объем рекламы, дебиторская и кредиторская задолженность и др. Это показатели промежуточных результатов работы за определенный, относительно короткий период времени. Значения опережающих показателей влияют на значения соответствующих запаздывающих показателей.

– *индивидуальные показатели* – это показатели личной результативности и эффективности каждого работника, те показатели на

которые конкретный работник может повлиять, путем приложения умственных и (или) физических усилий и за которые он несет персональную ответственность;

– *групповые показатели* (командные) — это показатели, которые характеризуют общие для подразделения (группы, организации в целом) результаты, зависящие от групповых усилий;

– *финансовые показатели оценивают* финансовые результаты деятельности организации (подразделения, сотрудника). Например, выручка, чистая прибыль, объем продаж в денежном выражении, маржинальная прибыль, рентабельность, оборачиваемость (активов, запасов, кредиторской и дебиторской задолженности и др.), ликвидность и так далее.

– *нефинансовые показатели* оценивают нефинансовые результаты деятельности организации (подразделения, сотрудника). Например, объем продаж в натуральном выражении, доля рынка, уровень конкурентных преимуществ, удовлетворенность клиентов, удовлетворенность персонала, время выполнения заказа, длительность производственного цикла, производительность труда, текучесть кадров и так далее.

Выделяет два основных подхода к разработке КРІ: процессный подход и функциональный. Они переставлены на рис 1.2.

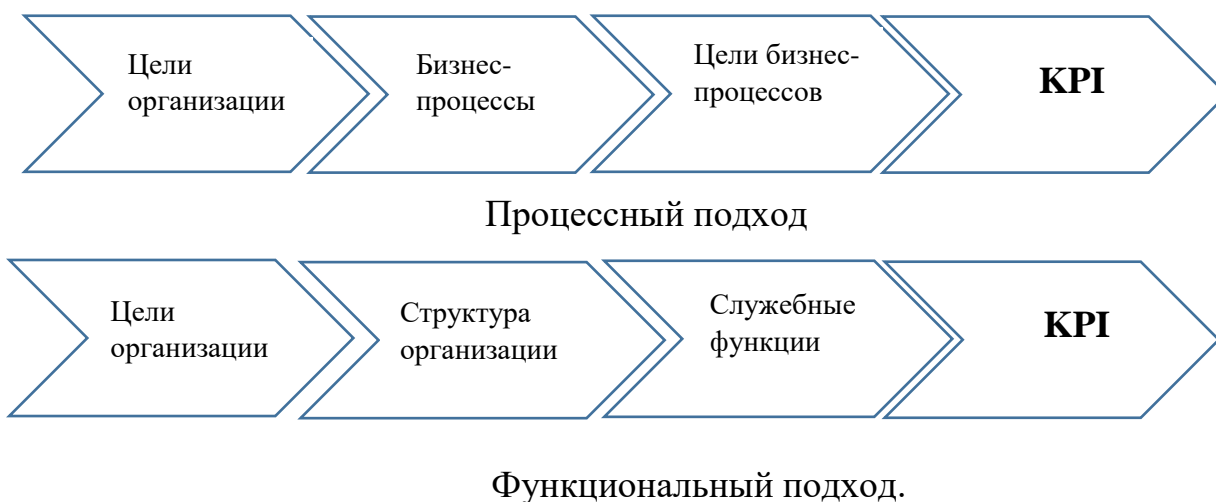


Рис. 1.2. Два подхода к разработке КРІ [2]

В соответствии с процессным подходом, исходя из миссии, стратегии и целей организации полностью описываются все бизнес-процессы, предлагаются направления их оптимизации и формулируются цели каждого бизнес-процесса. Они формулируются в общем виде как цели-намерения без привязки к определенным показателям, срокам и нормативам. Далее разрабатываются KPI для каждой цели.

Например, цели бизнес-процесса «продажи»: увеличение клиентской базы, сохранение клиентской базы, KPI будут: число новых клиентов, % продаж новым клиентам, число повторных обращений. Каждый сотрудник – от генерального директора до рядовых работников – получает свой набор KPI, с помощью которых формулируются цели-результаты и оценивается их работа за определенный период времени (месяц, квартал, год).

Функциональный подход к разработке KPI более прост в исполнении, так как не требует тщательной формализации бизнес-процессов. Здесь исходя из целей организации в целом, в соответствии с ее структурой и закрепленными за подразделениями функциями разрабатываются KPI подразделений, затем исходя из них и должностных обязанностей разрабатываются KPI сотрудников.

Довольно часто на практике KPI формулируются некорректно, что не приводит к положительному эффекту от их внедрения. Пример некорректного KPI «рост продаж»- не указаны измерители, т.е. в чем измеряется показатель в какой валюте или просто в шт., при этом надо учитывать и процент возврата продукции, также надо указать, в чем измеряется рост продаж в процентах или денежном выражении. Правильно будет сформулировать, например, так, KPI для отдела продаж в текущем месяце: увеличить рост продаж на 2% по отношению к предыдущему месяцу или увеличить рост продаж на 500 000 руб. по сравнению с предыдущим месяцем.

Также надо отметить еще одну частую ошибку- KPI не учитывают специфики процесса и риски при использовании такого KPI. Например, KPI у дворников: количество сданных мешков с мусором в процессе «уборка

территории». Естественно, чтобы заработать больше дворники начнут где угодно находить больше мусора.

Для производственного предприятия ошибочным KPI будет «полная загрузка производственных мощностей». Этот показатель, может способствовать снижению постоянных издержек на единицу продукции, если работает эффект масштаба, но он не учитывает спрос на продукцию. В результате возникает риск перевода сырья в продукцию, которая не продается, происходит замораживание оборотных средств, возрастают складские издержки.

В одной организации были введены KPI для сотрудников, принимающих и обрабатывающих жалобы. При расчете показателя учитывалось количество ответов на жалобы и время работы с претензией. За ответы на жалобы сотрудники получали вознаграждение. Количество жалоб, включая повторные, заметно возросло, так как сотрудники стали гнаться за количеством обработанных жалоб в ущерб качеству. Ответы на претензии носили формальный характер, мало того сотрудники часто соглашались вернуть небольшие суммы на счета клиентам, чтобы успокоить их, но проблемы от этого не решались и клиенты обращались повторно, что было выгодно сотрудникам. Если KPI разработаны не продуманно, то сотрудники, как правило, находят возможность не выполнять их или использовать в их собственных интересах.

Конечно, избежать всех ошибок при внедрении и использовании KPI невозможно, это приходит с опытом. Надо понимать, что эта система очень гибкая и многовариантная, она индивидуальна для каждой организации, она постоянно меняется и это нормально.

Следует отметить тот факт, что система управления на основе KPI используется зарубежом в том или ином виде уже несколько десятилетий. По праву Питера Друкера считают основоположником системы оценки эффективности достижения целей через KPI. Методика «управление по целям» появилась в 1960 – 1970-х гг. в США и получила название – Management by

Objectives (MBO). Основная идея данной методики была предложена Питером Друкером. Стало очевидно, что подходы к управлению, которые существовали в то время, требуют немедленного совершенствования. С помощью данной методики происходила оценка личных достижений каждого работника, при этом внимание уделялось результатам выполненной работы сотрудника за конкретный период времени, обычно за год.

Система управления по целям или целевое управление предлагает действенные механизмы реализации целей, формализованных с применением сбалансированной системы показателей. Целевое управление в 1970-х годах считалось универсальным способом оценки и мотивации персонала.

Схематично построение системы управления по целям можно представить в виде трех основных этапов (рис. 1.3).

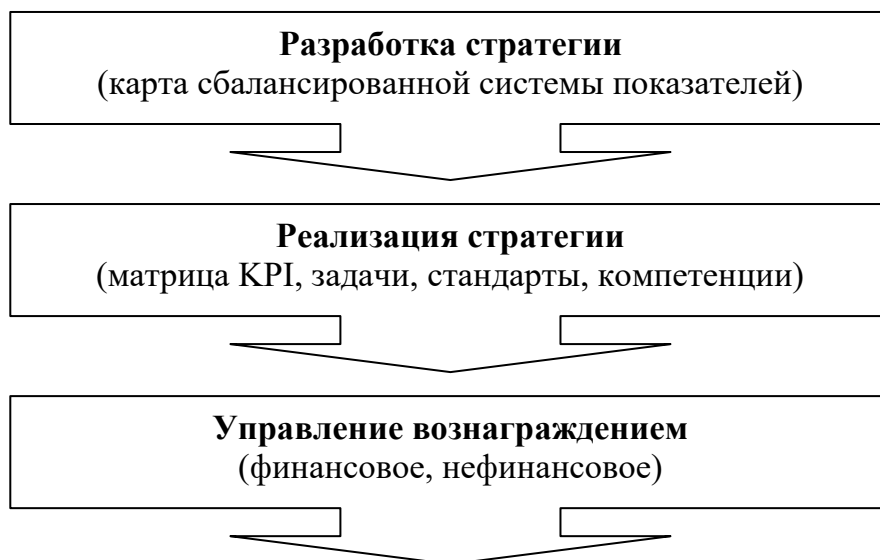


Рис. 1.3. Этапы построения системы целевого управления

Со временем идея целевого управления нашла свое отражение и в других управленческих концепциях. Сегодня в организациях можно увидеть практическую реализацию некоторых из них:

- управление по целям MBO (Management By Objective),
- управление эффективностью бизнеса – BPM (Business Performance Management),

– управление на основе ключевых показателей деятельности – KPI (Key Performance Indicators).

Однако наибольшее распространение получила концепция BSC (Balanced Scorecard – сбалансированная система показателей, в русском варианте – ССП), предложенная в 1990 году профессорами Гарвардской школы экономики Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом. Суть данного подхода заключается в декомпозиции стратегических целей, установлении взаимосвязей с оперативными целями и задачами компании и контроле достижения данных целей при помощи ключевых показателей эффективности (КПЭ, key performance indicators, KPI). Фундаментом единой управленческой концепции является BSC, а KPI – это лишь ее следствие (без первого – второе бессмысленно).

ССП представляет собой инструмент управления предприятием на основе оценки его эффективности по набору показателей, подобранному таким образом, чтобы учесть все существующие с позиции реализации стратегии аспекты деятельности.

Система названа сбалансированной, так как:

а) ее составляющие логически связаны и дают комплексное представление о предприятии как экономическом субъекте;

б) она позволяет осуществлять мониторинг как материальных, так и интеллектуальных активов, таких как способность к инновационному развитию; способность удерживать существующих и привлечь новых потребителей; знания и опыт персонала; социальный имидж предприятия;

в) при ее использовании соблюдается баланс между стратегическим и оперативным уровнями управления, прошлыми и будущими результатами, внутренними и внешними аспектами деятельности предприятия.

Четыре направления или перспективы BSC представлены на рисунке 1.4. Первоначально выделялось четыре направления разработки показателей, однако позже были отдельно выделены такие перспективы как «удовлетворенность персонала» и «окружающая среда и общественность».

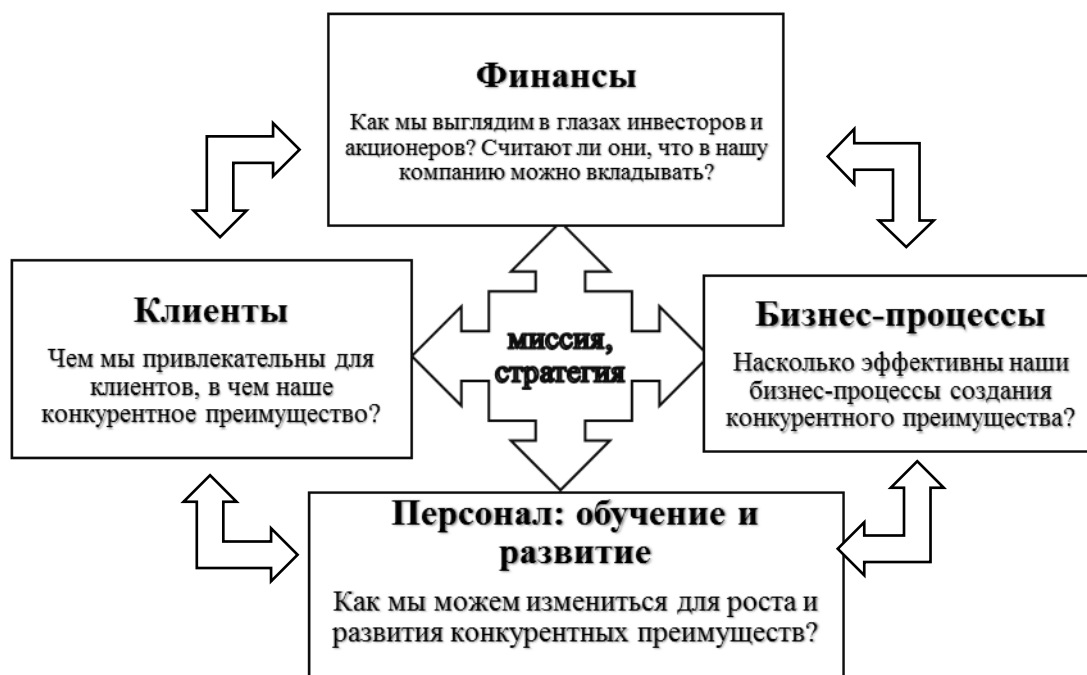


Рис. 1.4. Четыре перспективы (направления) BSC

Прежде чем использовать сбалансированную систему показателей, сначала необходимо выяснить, каковы критические показатели эффективности в организации. Показатели могут сильно различаться между организациями в зависимости от целей, стратегии и важности, придаваемой организациями самим показателям.

Дэвид Парменгер отмечает [3, с. 6], что зачастую организации применяют неверные параметры своей деятельности, многие из показателей они ошибочно считают ключевыми показателями эффективности. Это происходит по причине того, что существуют три типа показателей эффективности деятельности организации.

Для того чтобы верно определить, какие из показателей являются ключевыми, Дэвид Парменгер выделил семь характеристик КРІ [3, с. 7]:

- нефинансовый характер показателей;
- достаточно частое их отслеживание (например, ежедневно или ежечасно);
- требуют вмешательства топ-менеджеров;

- требуют понимания и адекватных корректирующих действий всего персонала;
- предполагают ответственность конкретного лица или команды;
- оказывают значительное воздействие на ключевые факторы успеха (КФУ) (например, влияют на наиболее существенные критические факторы успеха и более чем на одну составляющую сбалансированной системы показателей);
- оказывают позитивное воздействие (например, положительно влияют на все остальные показатели деятельности организации).

КРІ относятся к средствам, используемым организацией для оценки ее эффективности, в то время как ССП (сбалансированная система показателей) используется для определения и реализации стратегии. Следовательно, ССП акцентирована на стратегическое управление, а КРІ на оперативное.

КРІ- это инструменты, которые позволяют понять причинно-следственную связь между целями производительности и драйверами производительности. BSC - это инструмент стратегического управления, полезный для реализации стратегии и ее переформулирования, когда плохие результаты оцениваются в системе показателей. В результате, КРІ используются BSC в общем процессе мониторинга и корректировки стратегии компании.

Для того чтобы измерять эффективность решения каждой задачи, которая войдет в стратегическую карту требуются ключевые показатели эффективности (КПЭ) или правильнее будет назвать их «ключевые показатели результата деятельности».

КРІ являются, по сути, измерителями достижимости целей, а также характеристиками эффективности бизнес-процессов и работы каждого отдельного сотрудника. Для каждой задачи, входящей в стратегическую карту, определяются свои ключевые показатели, которыми будет измеряться эффективность решения данной задачи.

Все задачи, вошедшие в стратегическую карту, являются необходимыми и достаточными для того, чтобы достигнуть требуемого целевого результата. Поэтому система целевых показателей, отражающая эффективность решения этих задач, и называется сбалансированной. ССП может реализоваться только через грамотно составленные КРІ, которые являются неотъемлемой частью системы.

В итоге мы получаем следующее: компания должна иметь две системы показателей. Одна из них отражает модель предприятия и позволяет управлять операционной деятельностью- система КРІ. Другая отражает модель стратегии и служит для управления деятельностью инвестиционной, то есть развитием компании - ССП.

Этапы внедрения системы ключевых показателей. Организационные и ключевые задачи внедрения ключевых показателей.

1) формулировка стратегии организации, стратегия должна быть четко изложена в письменном виде (при разработке стратегии обязательно указать ключевые факторы успеха организации);

2) разработка системы сбалансированных показателей для реализации стратегии организации; выбор системы ключевых показателей для каждой из перспектив ССП;

3) определение ключевых показателей эффективности для оценки деятельности каждого подразделения и сотрудника организации, составление регламента о системе КРІ;

4) построение системы мотивации на основе КРІ;

5) внедрение автоматизированной информационной системы для сбора и анализа информации по КРІ, ввод информации в систему;

6) контроль выполнения стратегии: оценка деятельности организации в целом, подразделений и сотрудников, контроль выполнения КРІ, пересмотр и корректировка КРІ при необходимости в соответствии с регламентом.

Систему КРІ в организации можно внедрить как с помощью консультантов, так и самостоятельно. Если система КРІ внедряется

самостоятельно, необходимо освободить сотрудников, занятых в этом проекте частично или полностью от выполнения некоторых обязанностей хотя бы на время проекта. Иначе с большой вероятностью организация не справится с поставленной задачей внедрения системы КРІ и будут возникать конфликты.

Нередко на практике руководители, столкнувшись с необходимостью разработать для сотрудников КРІ, начинают «творчески переосмысливать» их должностные инструкции. В результате каждая прописанная там обязанность превращается в КРІ. Это неправильно, так как премировать сотрудника за повседневную работу не имеет смысла. За выполнение своих текущих обязанностей сотрудник получает оклад. Нужно стараться выделять такие КРІ, которые отражают финальный результат по тому или иному процессу или проекту и увязаны со стратегическими целями бизнеса [8].

Вопросы по теме 1.

1. Каково место КРІ в стратегическом управлении?
2. Перечислите требования к формулировке КРІ.
3. Какие существуют виды КРІ? В чем их отличия?
4. Какие существуют подходы к разработке КРІ?
5. Чем КРІ отличны от ключевых показателей результата (KRI) и показателей деятельности (PI)?
6. Какие семь характеристик КРІ дал Д.Пармендер?
7. Суть и цель сбалансированной системы показателей Balanced Scorecard (BSC).
8. Как ССП связана с КРІ?
9. Какие четыре перспективы (направления) выделяются в Balanced Scorecard? Охарактеризуйте их.
10. Сколько должно быть КРІ в компании? Охарактеризуйте различные мнения по этому вопросу.
11. Какие этапы внедрения системы ключевых показателей можно выделить?

12. Какие организационные и ключевые задачи должны быть решены на каждом этапе внедрения системы ключевых показателей?

Использованная литература по теме 1.

1. Клочков А.Т. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. М.: Эксмо, 2010. 132 с.

2. Кулагин О. Два подхода к разработке КРІ // Консалтинговая компания iTeam. URL: https://iteam.ru/publications/strategy/section_18/article_4615 (дата обращения: 18.05.18)

3. Парменгер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей. Пер. с англ. А. Платонова. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2011. 288 с.

4. Кулагин О. Какие КРІ выбрать и почему? // Интернет-проект «Корпоративный менеджмент». URL: https://www.cfin.ru/management/controlling/kpi_choice.shtml (дата обращения: 19.05.18)

5. Идеальная КРІ-технология эффективности // HR-Portal. HR-сообщество и публикации. URL: <http://hr-portal.ru/article/idealnaya-kpi-tehnologiya-effektivnosti> (дата обращения: 21.05.18)

6. Бугров Д. Метрика эффективности // Интернет-проект «Корпоративный менеджмент». URL: http://www.cfin.ru/management/controlling/mgt_productivity.shtml (дата обращения: 21.05.18)

7. Сбалансированная система показателей [Электронный ресурс]. URL: <http://balanced-scorecard.ru/wiki/ССП> (дата обращения: 22.05.18)

8. Что учесть при разработке системы премирования на основе ключевых показателей эффективности? // Электронная версия журнала «Финансовый директор». 2017. URL: <https://fd.ru/articles/38621-kpi-kak-vnedrit-sistemu-klyuchevyh-pokazateley-effektivnosti> (дата обращения: 29.05.18)

ТЕМА 2. ФОРМИРОВАНИЕ ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННЫХ СВЯЗЕЙ МЕЖДУ КЛЮЧЕВЫМИ ПОКАЗАТЕЛЯМИ

1. Целеполагание, формирование стратегических целей и способность компании к долгосрочному развитию.
2. Разработка стратегической карты.
3. Пример стратегической карты. Каскадирование системы целей.
4. Принципы уравнивания (выбор приоритетов) ключевых показателей эффективности.
5. Диапазоны значений ключевых показателей эффективности.

Цель, как некоторое желаемое состояние в будущем, наполнена мощным мотивирующим содержанием. Целеполагание является первым этапом процесса управления, когда в соответствии с миссией- основной причиной существования предприятия, его ролью в обществе, разрабатывается целая система целей, образующих сложную «древовидную» структуру. Целеполагание связывает стратегическое управление организацией с системой управления на основе КРІ. Прежде чем внедрять систему КРІ надо четко определить стратегические цели и показатели их измерения. Формулировка стратегических целей является началом последующей плановой цепочки. Цель отвечает на вопрос: «Что сделать?», а вытекающие из нее конкретные задачи на вопрос: «Как сделать?».

То, как сформулированы стратегические цели во многом зависит от типа управления, принятого в организации. Это может быть либо реактивный тип управления, «тушение пожаров» или пассивный тип управления, когда для управления настоящим используются данные прошлого, когда у компании нет четкого видения образа будущего. Либо проактивный тип управления, взгляд на настоящее из будущего. Такой подход наилучшим образом способствует долгосрочному развитию компании. Система КРІ позволяет управлять будущим компании за счет того, что компания управляет своей деятельностью в ключевых областях и точках, которые приносят 80% результатов.

Нередко даже высококвалифицированные специалисты с большим опытом не осознают, какие действия конкретно следует выполнять, чтобы достичь поставленных фирмой целей. Если компания введет систему KPI, сотрудники точно будут знать, что им нужно делать и какие задачи в бизнесе являются приоритетными.

При постановке структуры целей в компании очень важно понимать, что стратегию можно представить в виде модели «дерева целей». Процесс разбиения целей на подцели называется декомпозицией или каскадированием целей.

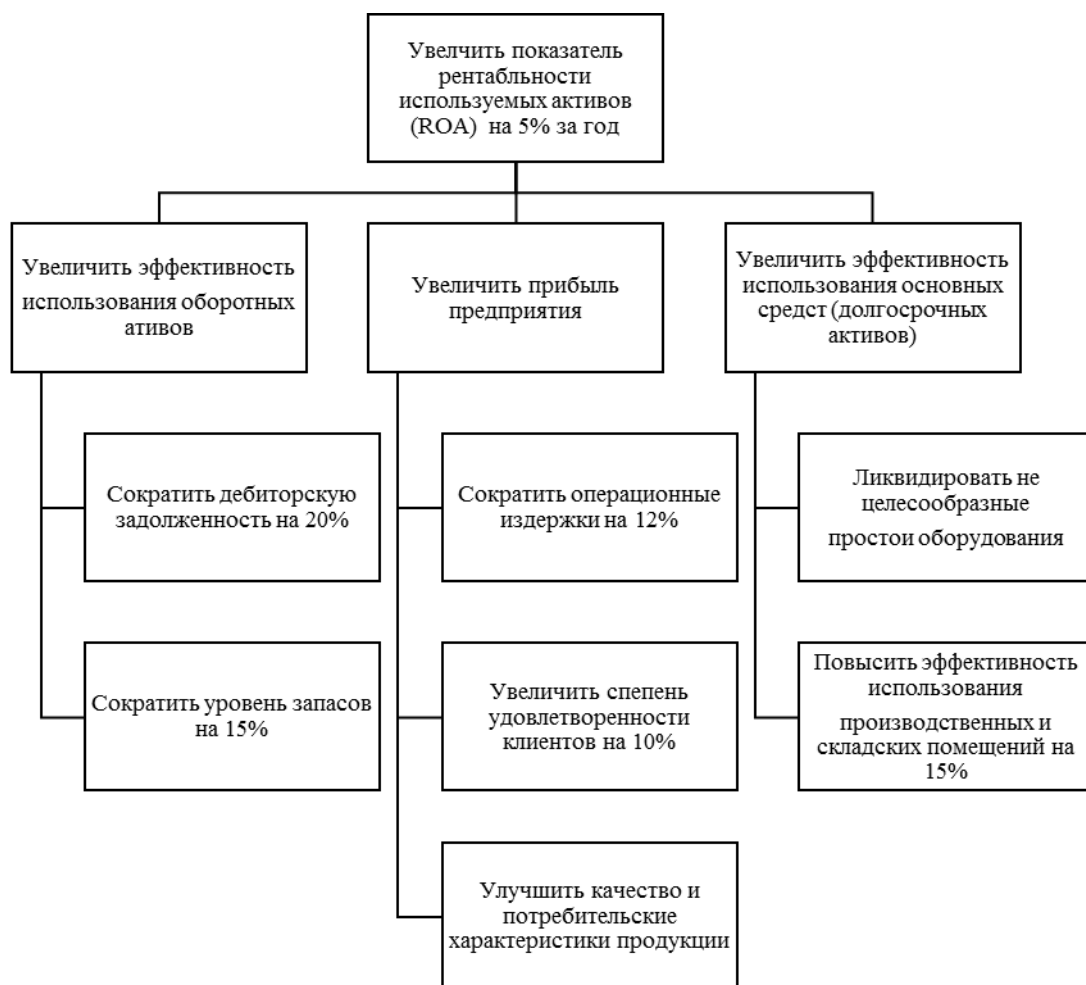


Рис. 2.1. Условный пример дерева целей: декомпозиция финансовой цели

Каскадирование целей организации можно определить, как процесс разработки на основе корпоративных целей системы показателей бизнес-

единиц (управлений, департаментов и отделов) и в итоге декомпозицию стратегических целей до уровня личных планов сотрудников.

Каскадирование ведет к повышению качества стратегического управления, поскольку стратегические цели из вышестоящих подразделений последовательно передаются в нижестоящие. При каскадировании стратегия, указанная в системе КРІ 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.

Центральный элемент системы BSC - причинно- следственные связи между показателями. *Стратегическая карта* — это диаграмма или рисунок, описывающий стратегию в виде набора стратегических целей и причинно-следственных связей между ними.

Составление стратегических карт начинается с финансовой стратегии, направленной на рост, прибыльность и увеличение стоимости для акционеров

Стратегическая карта позволяет донести до сведения отдельных подразделений и сотрудников организации их роль в реализации стратегии. Стратегические карты могут быть созданы на любом уровне управления, и представители каждого уровня будут иметь возможность видеть свое место на общей стратегической карте и составлять на ее основе личную ССП. На рисунке 2.2. приведен пример стратегической карты.

Для измерения движения компании к достижению стратегических целей разрабатываются показатели. Обычно используется около 15-25 показателей для компании, 10-15 – для подразделений и по 3-5 – для отдельных сотрудников.

Если КРІ недостаточно точно трансформируют стратегию и цели компании в конкретные ежедневные действия, организация будет регулярно сталкиваться с внутренними проблемами, которые можно было бы избежать.

Сотрудники будут стремиться к разным целям, мешая друг другу, и все будут разочарованы и демотивированны, поскольку прилагаемые усилия не приведут к желаемым результатам. Менеджеры будут испытывать трудности с текущим управлением, а руководство и собственники отсутствием результатов.

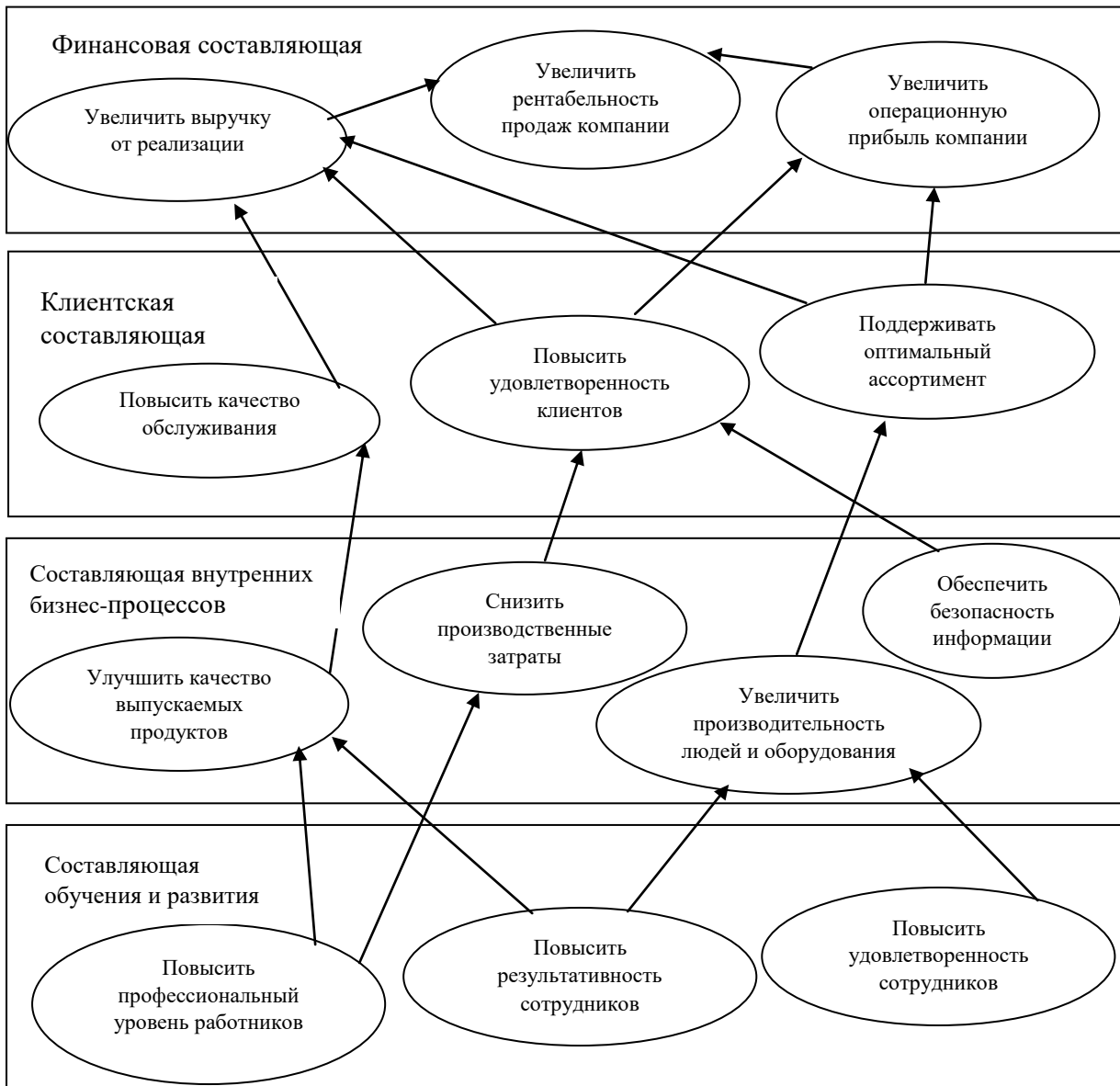


Рис. 2.2. Пример стратегической карты

В основу разработки ССП должен быть заложен принцип возможности анализа причинно-следственных связей. А также принцип уравнивания (выбора приоритетов) ключевых показателей эффективности.

Принцип уравнивания KPI заключается в сбалансировании нескольких (в некоторых случаях противоречивых) целей, в умении расставить приоритеты и исходя из них и стратегии организации определить вес показателя.

Можно выделить следующие принципы уравнивания KPI:

- у более важных KPI больше вес;
- расстановка весов начинается с более важных KPI;
- вес KPI не должен быть меньше 5%, но и не больше 50%;
- общая сумма весов все KPI должна быть 100% [3].

Рассмотрим пример взвешивания KPI у сотрудника HR отдела торговой компании.

Таблица 2.1

Пример взвешивания (выбора приоритетов) KPI у руководителя HR
отдела торговой компании

| Зона ответственности | KPI | Вес KPI |
|--|---|---------|
| Подбор персонала | Средний процент отклонения от сроков закрытия заявки | 15% |
| Успешность адаптации | Текущая текучесть сотрудников, принятых за последние 6 месяцев (показатель качества набранного персонала) | 20% |
| Обучение сотрудников организации | Прибыль на одного сотрудника отдела продаж, прошедшего обучение | 30% |
| Профилактика и решение конфликтных ситуаций. | Количество конфликтов взаимодействий между подразделениями | 15% |
| Кадровый учет | Количество ошибок в кадровом учете | 10% |
| Повышение эффективности работы отдела | Количество рекламаций на подразделение | 5% |
| | Выполнение подразделением регулярных операций | 5% |
| итого | | 100% |

Понимание того, какая цель более приоритетна, а какая – менее, приходит, когда в компании четко выделены стратегические приоритеты. Стратегические приоритеты компании декомпозируются до основных

подразделений и обеспечивающих подразделений. Когда стоит выбор, какая из целей важнее, менеджеры могут посмотреть стратегические приоритеты конкретного подразделения. При взвешивании, то есть при выборе целей с большим весом, необходимо ставить акцент именно на достижение стратегических целей и КРІ на ближайший период. У каждого предприятия собственное равновесие, и в разное время — это равновесие может быть разным [3]. Компетентный менеджер должен уметь уравнивать цели, т.е. сбалансировать цели, правильно расставив приоритеты.

Диапазоны значений ключевых показателей эффективности.

Проиллюстрируем, как и для чего прописываются диапазоны значений КРІ на примере КРІ для менеджера по продажам бытовой техники.

Таблица 2.2

КРІ менеджера по продажам (условный пример)

| Название КРІ | Вес КРІ, в % | Формула для расчета премии за месяц за выполнение каждого КРІ |
|---|--------------|---|
| КРІ 1. Выполнение плана по продажам | 40% | $B \times 0,4 \times K_1$ |
| КРІ 2. Сумма среднего чека | 30% | $B \times 0,4 \times K_2$ |
| КРІ 3. Сколько людей, с которыми беседовал менеджер, купили технику (в процентах) | 30% | $B \times 0,4 \times K_3$ |

Формула для расчета премии за месяц (МП):

$$МП = B \times 0,4 \times (K_1 \times 0,4 + K_2 \times 0,3 + K_3 \times 0,3) \quad (2.1)$$

где B- базовый оклад;

0,4 – размер премии от базового должностного оклада;

K_1, K_2, K_3 - коэффициент выполнения КРІ в %.

K_1 – определяется в зависимости от процента выполнения плана по продажам. Например, если план по продажам 500 тыс. руб., а менеджер продал технику на сумму 400 тыс. руб., то это значит, что он выполнил план продаж на 80%.

Диапазоны значений КРІ

| Название КРІ. | Выполнение плана по продажам (в %) | | | | | |
|----------------|------------------------------------|-------|-------|---------|---------|------|
| | < 85 | 85-90 | 90-99 | 100-105 | 105-110 | >110 |
| К ₁ | 0 | 0,6 | 0,8 | 1 | 1,2 | 1,4 |

Вопросы и задание по теме 2.

1. Дайте определение понятию «цель». Какие существуют требования к формулировке целей в организации?
2. Какие основные подходы к управлению можно выделить и как они влияют на формулировку целей?
3. Каким образом цели влияют на способность компании к долгосрочному развитию?
4. Дайте определение понятию «стратегическая карта». Из каких блоков она состоит? Какова последовательность составления стратегической карты?
5. Что значит каскадирование системы целей? Как правильно проводить каскадирование целей?
6. В чем заключается принципы уравнивания ключевых показателей эффективности? Приведите примеры диапазонов значений ключевых показателей эффективности.

Задание 1. Изучите миссию, виденье и стратегические цели организации в которой проходили производственную практику. Проведите анализ внешней и внутренней среды данной организации. На основании полученной информации составьте стратегическую карту.

Использованная литература по теме 2.

1. Примеры КРІ: изучаем, оцениваем, применяем // Электронная версия журнала «Коммерческий директор». 2017. URL: <https://www.komdir.ru/article/2132-primery-kpi> (дата обращения 30.05.18)

2. Бувин Н. Ключевые показатели эффективности: как разработать и внедрить // Электронная версия журнала «Финансовый директор». 2018. – URL: <https://fd.ru/articles/158456-klyuchevye-pokazateli-effektivnosti-kak-razrabotat-i-vnedrit-qqq-17-m2> (дата обращения 31.05.18)

3. Клочков А. Мотивация персонала на стратегию компании // Управление персоналом: журнал, электронная версия. 2008. URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1581> (дата обращения 1.06.18)

4. Парментер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей. Пер. с англ. А. Платонова. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2011. 288 с.

ТЕМА 3. КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПО ПЕРСПЕКТИВАМ: ФИНАНСЫ И КЛИЕНТЫ

1. Зависимость финансовых целей от этапа бизнес-цикла.
2. Показатели стратегических финансовых направлений на разных стадиях бизнес-цикла компании.
3. Выбор финансовых КРІ компании в зависимости от целей.
 - 3.1. Цель рост прибыли: показатель ЕВИТ (Earnings Before Interest Tax); показатель ЕВИТДА — прибыль до выплаты процентов, налогов и увеличения амортизации (earnings before interest, tax, depreciation and amortization); прибыль в расчете на одного сотрудника.
 - 3.2. Показатели рентабельности: рентабельность вложенного капитала ROCE (Return on Capital Employed), рентабельность инвестиций (ROI); рентабельность активов (ROA), рентабельность продаж (ROS).
 - 3.3. Показатели, ориентированные на цели повышение ликвидности и финансовой устойчивости.

3.4. КРІ, направленные на максимизацию использования имеющихся активов.

3.5. КРІ, направленные на снижение издержек.

3.6. Показатель экономическая добавленная стоимость (EVA- Economic Value Added).

4. Ключевые показатели клиентской составляющей, сгруппированные в цепочку причинно-следственных связей.

5. КРІ по направлению клиенты.

6. Индекс удовлетворенности клиента (customer satisfaction index, CSI) и его составляющие.

Финансовые цели - это ориентиры для определения задач и параметров других составляющих ССП. Каждый показатель - звено в цепи причинно-следственных связей (взаимоотношений), нацеленных в итоге на совершенствование финансовой деятельности.

Финансовые цели могут серьезно отличаться друг от друга в зависимости от того или иного этапа бизнес цикла компании. Можно выделить три основных этапа в жизненном цикле компании:

- этап роста;
- устойчивое состояние;
- сбор урожая.

Этап роста – стадия, которую предприятия проходит вначале своего жизненного цикла. Устойчивый этап, когда большая часть бизнес-единиц еще нуждается в инвестировании. Этап «сбора урожая»- бизнес-единицы достигли зрелости и могут обеспечить получение устойчивого дохода [1, 50].

У компании могут быть разные стратегические финансовые цели на разных стадиях бизнес-цикла компании и соответственно разные показатели.

Таблица 3.1

Задачи, рентабельность и цели на разных этапах бизнес-цикла компании
[1, 50-54]

| Этап бизнес-цикла | Этап роста | Устойчивое состояние | Сбор урожая |
|-------------------|--|--|---|
| Задачи | Необходимо привлечь значительные ресурсы с целью развития и продвижения новых продуктов и услуг; построить производственные мощности; инвестировать в системы, инфраструктуру и распределительную сеть; создать и развить клиентскую базу. | Ликвидация узких мест; расширение мощностей; постоянное совершенствование бизнеса | Инвестиции практически не требуются, только для эксплуатации оборудования и поддержания мощностей. |
| Рентабельность | Может быть низкой. | Должна быть высокой. | Должна быть высокой, необходимо обеспечить полный возврат инвестиций и доходность вложенного капитала |
| Цель | Процентный рост дохода и объемов продаж в целевом сегменте при адекватном уровне расходов на производство продукта и его развитие, организацию новых сегментов рынка | Рост дохода от основной деятельности; рост валовой прибыли; рост отдачи от инвестиций. | Максимальный денежный поток от основной деятельности и снижение потребности в оборотном капитале. |

Для каждой из 3-х стадий: роста, устойчивого состояния, сбора «урожая» выделяется три финансовых стратегических направления (цели), которые ведут к реализации бизнес- стратегии:

- рост дохода и расширение структуры деятельности;
- сокращение издержек и увеличение производительности;
- использование активов и инвестиционная стратегия.

Выбор финансовых KPI зависит от стратегических целей компании. В структуру показателей должны включаться только те показатели, которые

присутствуют в стратегии компании. В теории финансового менеджмента упоминается более 300 различных коэффициентов, однако в большинстве случаев для оценки результатов деятельности и постановки целей компании достаточно всего 10 ключевых показателей. Менеджеры должны выбрать из них такие финансовые показатели, которые бы отражали интересы собственников компании и других важнейших стейкхолдеров.

Таблица 3.2

Показатели стратегических финансовых направлений [1, 54]

| Этап | Стратегические финансовые направления (цели) | | |
|----------------------|--|---|---|
| | рост дохода и расширение структуры деятельности | сокращение издержек и увеличение производительности | использование активов и инвестиционная стратегия |
| Сбор «урожая» | показатель роста объема продаж в сегменте рынка; процент дохода от продаж нового продукта или услуги новым клиентам. | доходы/персонал | инвестиции (процент продаж); исследования и разработки (процент продаж) |
| Устойчивое состояние | доля целевых клиентов; перекрестные продажи; процент дохода от нового использования уже существующего продукта; прибыльность продукта и клиента. | собственные издержки против издержек конкурентов; сокращение издержек; косвенные издержки (процент продаж). | коэффициент ликвидности оборотного капитала (денежный цикл); ROCE по основным категориям активов; коэффициент использования активов |
| Рост | прибыльность продукта и клиента; процент неприбыльных клиентов. | себестоимость единицы (единицы производства, сделки) | окупаемость; производительность. |

Помимо выбора самих показателей, финансовому директору необходимо разработать методику расчетов для каждого из них. Дело в том, что многие коэффициенты вычисляются несколькими способами, что влияет на

объективность данных. Далее мы рассмотрим наиболее часто используемые финансовые показатели.

Например, если одной из стратегических целей компании является рост прибыли, то часто используются такие показатели как:

- показатель EBIT (Earning Before Interest and Tax);
- показатель EBITDA — прибыль до выплаты процентов, налогов и увеличения амортизации (Earnings before interest, tax, depreciation and amortization);
- прибыль в расчете на одного сотрудника.

Если ключевая цель компании максимизация прибыли, то, прежде всего внимание стоит обращать на нормативы и лимиты расходов, динамику выручки, рентабельность. При этом показатели, влияющие на денежный поток, также могут быть важны, но лишь с точки зрения потребности в заемном финансировании и доли расходов на него в общей величине издержек компании.

Прибыль до вычета процентов и налогов EBIT (Earning Before Interest and Tax)- показатель отражающий прибыль, полученную от основной и прочей хозяйственной деятельностью, после вычета операционных и внереализационных затрат, до налогообложения и результатов финансовых операций [4, с. 89].

$$EBIT = SAL - COGS - SG\&A + OI - OE \quad (3.1)$$

где SAL (sales)- выручка от реализации произведенной продукции;

COGS (cost of good's sold) - стоимость реализованной продукции, к ним относятся прямые затраты на материалы и оплату труда персонала, силовую энергию и др., а также производственные накладные расходы;

SG&A (Selling, General and administrative expenses)- коммерческие, административные и общефирменные расходы;

OI (other income)- дополнительные доходы компании, например, средства полученные от продажи недвижимости и оборудования, дочерних компаний и

других активов арендные платежи и плата за предоставление различных прав на использование патентов, торговых марок и т.д.;

OE (other expenses)- прочие затраты, например, на проведение НИОКР, реорганизацию, инновации, обучение, оплату услуг юристов и т.п.

Показатель EBITDA — прибыль до выплаты процентов, налогов и увеличения амортизации (earning before interest, tax, depreciation and amortization)- один из наиболее распространенных показателей эффективности деятельности предприятия, он рассчитывается путем добавления к прибыли до вычета процентов и налогов EBIT суммы начисленной амортизации долгосрочных материальных и нематериальных активов DA.

$$EBITDA = EBIT + DA \quad (3.2.)$$

EBITDA показывает способность компании генерировать доходы от своих операционных активов.

Важным является показатель *прибыль в расчете на одного сотрудника (Profit per Person)*, он показывает вклад сотрудников в формирование прибыли

$$PP = \frac{\text{Чистая операционная прибыль}}{\text{общее количество сотрудников}} \quad (3.3.)$$

Часто компании в качестве финансовых KPI выбирают относительные показатели и наиболее популярными из них являются *показатели рентабельности* такие как: рентабельность вложенного капитала ROCE (Return on Capital Employed), рентабельность инвестиций (ROI), рентабельность активов (ROA), рентабельность продаж (ROS).

Рентабельность вложенного капитала ROCE (Return on Capital Employed) - коэффициент, выражающий соотношение между прибылью, генерируемой компанией, и долгосрочными вложениями (капиталом). Данный показатель позволяет измерить совокупную доходность всех вложений, обеспечивающих долгосрочное финансирование бизнеса, до уплаты процентов кредиторам и выплаты дивидендов акционерам.

$$ROCE = \frac{\text{Чистая прибыль от операционной деятельности за вычетом налогов}}{\text{Акционерный капитал + Резервы + Долгосрочные кредиты}} \times 100\% \quad (3.4.)$$

ИЛИ

$$ROCE = \frac{NOPAT}{Capital\ Employed} \quad (3.5.)$$

где *NOPAT* – чистая прибыль от операционной деятельности за вычетом налогов, и рассчитывается как $EBIT \times (1 - \text{эффективная ставка налога на прибыль})$; *Capital Employed* – вложенный капитал, который имеет множество определений и обычно рассчитывается как разница между общей величиной активов и краткосрочной кредиторской задолженностью [8].

Показатель рентабельность активов (return on assets, ROA)- отношение операционной или чистой прибыли к средним совокупным активам за рассматриваемый период.

$$ROA = \frac{\text{Чистая прибыль или Операционная прибыль}}{\text{Средние активы}} \quad (3.6)$$

Рентабельность активов – это комплексный показатель, объединяющий весь набор элементов, характеризующих различные стороны хозяйственной деятельности, позволяющий оценивать результаты деятельности компании.

Рентабельность инвестиций (ROI). ROI — это показатель возврата инвестиций, который используется для оценки рентабельности вложений. Он отражает прибыльность проекта в процентном соотношении при значении больше 100% или убыточность при значении меньше 100% [9].

Многофакторность коэффициента ROI делает его удобным инструментом для прогнозного моделирования: изменяя значение того или иного фактора, можно наблюдать, как при этом меняется итоговый результат, либо, наоборот, зафиксировав требуемое значение ROI, увидеть, в каких пределах допустимо варьировать факторные составляющие [7]. Схема формирования показателя ROI на рис. 3.1.

Существует несколько формул для расчета ROI. Наиболее часто для оценки инвестиционной деятельности компании в целом в практике используется следующая формула:

$$ROI = \frac{(\text{Доход} - \text{Себестоимость})}{\text{Сумма инвестиций}} \times 100\% \quad (3.7)$$

где, себестоимость – затраты на покупку сырья и материалов, доставку, производство, затраты на маркетинг и рекламу и т.д.;

доход – конечная прибыль с продажи продукта или услуги;

сумма инвестиций – объем вложенных денежных средств [9].

Вопрос оценки альтернативных предложений приобретает особую значимость в условиях ограниченности финансовых ресурсов. И прежде, чем вкладывать деньги инвесторы определяют целесообразность своих вложений, определяют ожидаемую эффективность, рентабельность инвестиций (ROI) [9].

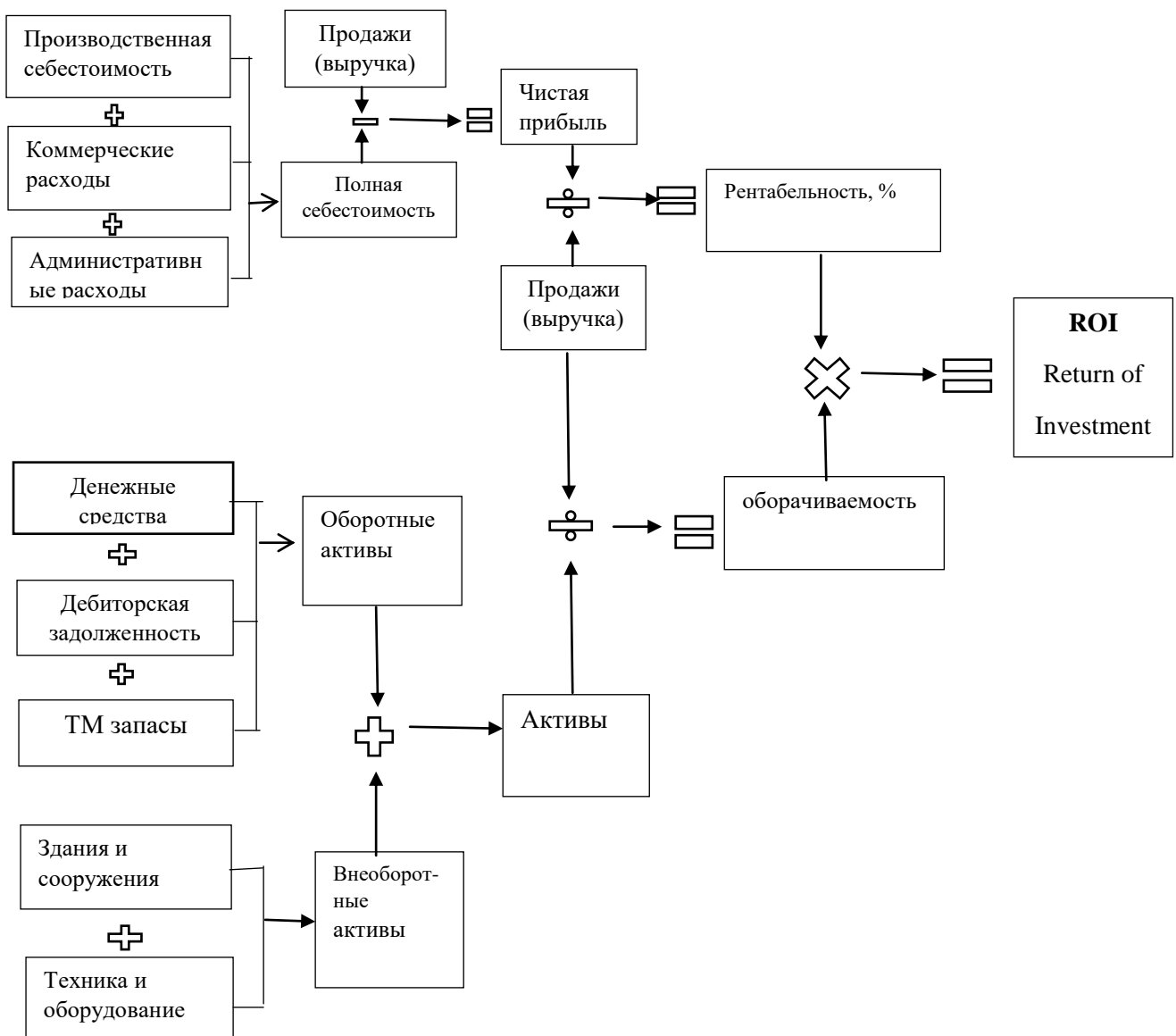


Рис. 3.1 Схема формирования показателя ROI

Показатель *рентабельность продаж* (return on sales, ROS)- это отношение операционной прибыли ЕВІТ к сумме выручки от реализации

$$ROS = \frac{\text{Операционная прибыль}}{\text{Выручка}} = \frac{EBIT}{SAL} \quad (3.8)$$

Чем выше значение этого показателя, тем эффективнее операционная деятельность предприятия.

Показатель денежной рентабельности операционной деятельности [6]

Расчет коэффициента денежной рентабельности (КДР) операционной деятельности позволяет определить денежное наполнение выручки (т.е. количество денежных средств, приходящихся на один рубль выручки). Коэффициент характеризует качество выручки, определяя, какая ее часть состоит из реальных денег, а какая лишь начислена и ожидается к получению. Рассчитывается по формуле.

$$КДР = \frac{\text{ЧДП}}{\text{ВОД}} \quad (3.9)$$

Таблица 3.2

Базовая информация для расчета показателя денежной рентабельности операционной деятельности

| Используемые обозначения | Расшифровка | Единицы измерения | Источник данных |
|--------------------------|---|-------------------|---|
| КДР | Коэффициент денежной рентабельности операционной деятельности | ед. или % | Результат расчета |
| ЧДП | Чистый денежный поток от операционной деятельности | руб. | Отчет о движении денежных средств (определяется как разница между суммой поступлений и выплат по операционной деятельности) |
| ВОД | Выручка от операционной деятельности за соответствующий период, определенная по методу начисления | руб. | Отчет о доходах и расходах |

К *KPI*, направленным на максимизацию использования имеющихся активов можно отнести:

- коэффициент «объем продаж/активы»;
- коэффициент оборачиваемости товарно-материальных запасов;
- коэффициент оборачиваемости совокупных активов ТАТ (total assets turnover);
- поток свободных денежных средств;
- рентабельность денежного потока;
- оборачиваемость дебиторской задолженности;
- оборачиваемость кредиторской задолженности.

Если в компании в качестве ключевых финансовых показателей принято решение выбрать *показатели, ориентированные на цели повышения ликвидности и финансовой устойчивости*, то можно выбрать следующие показатели:

- коэффициент текущей ликвидности;
- коэффициент абсолютной ликвидности;
- коэффициент покрытия процентов по кредитам;
- коэффициент финансовой независимости (самофинансирования).

Рассмотренные ключевые показатели и методики их расчета можно использовать в качестве *KPI* топ-менеджерам компании (см. табл. 3.3). Проиллюстрируем это на условном примере. Веса показателей распределены с учетом их влияния на поставленные цели. Логика распределения показателей такова:

- генеральный директор отвечает за все интегрированные показатели;
- директор по продажам отвечает за выручку и оборачиваемость дебиторской задолженности;
- директор по логистике и закупкам – за логистические расходы и периоды оборота запасов и кредиторской задолженности [3].

Таблица 3.3

За какие показатели несет ответственность менеджмент компании [3]

| Должность сотрудника | Показатели KPI | Периодичность расчета | Удельный вес показателей KPI при расчете бонусов |
|----------------------------------|---|---|---|
| Генеральный директор | ROA; ROS; коэффициент валовой прибыли GPM, общая оборачиваемость активов, темпы изменения условно-постоянных расходов | Ежегодно (все показатели) | ROA – 0,3; ROS – 0,25; GPM – 0,2, общая оборачиваемость активов – 0,15, темпы изменения условно-постоянных расходов – 0,1 |
| Директор по продажам | Темпы роста выручки; период оборачиваемости дебиторской задолженности | Темпы роста выручки – ежегодно; период оборачиваемости дебиторской задолженности – ежемесячно | Темпы роста выручки – 0,7; период оборачиваемости дебиторской задолженности – 0,3 |
| Директор по логистике и закупкам | Логистические расходы на рубль продукции, период оборачиваемости запасов; период оборачиваемости кредиторской задолженности | Ежемесячно все показатели | Логистические расходы на рубль продукции – 0,5, период оборачиваемости запасов – 0,25; период оборачиваемости кредиторской задолженности – 0,25 |

Если основная цель компании – максимизация стоимости бизнеса, то в первую очередь внимание уделяется показателю EVA. А также показателям, определяющим денежный поток (ЕBITDA, изменение рабочего капитала), и тем, от которых они зависят: оборачиваемость дебиторской и кредиторской

задолженности, запасов, маржинальная прибыль, условно-постоянные расходы и т.д. [8]

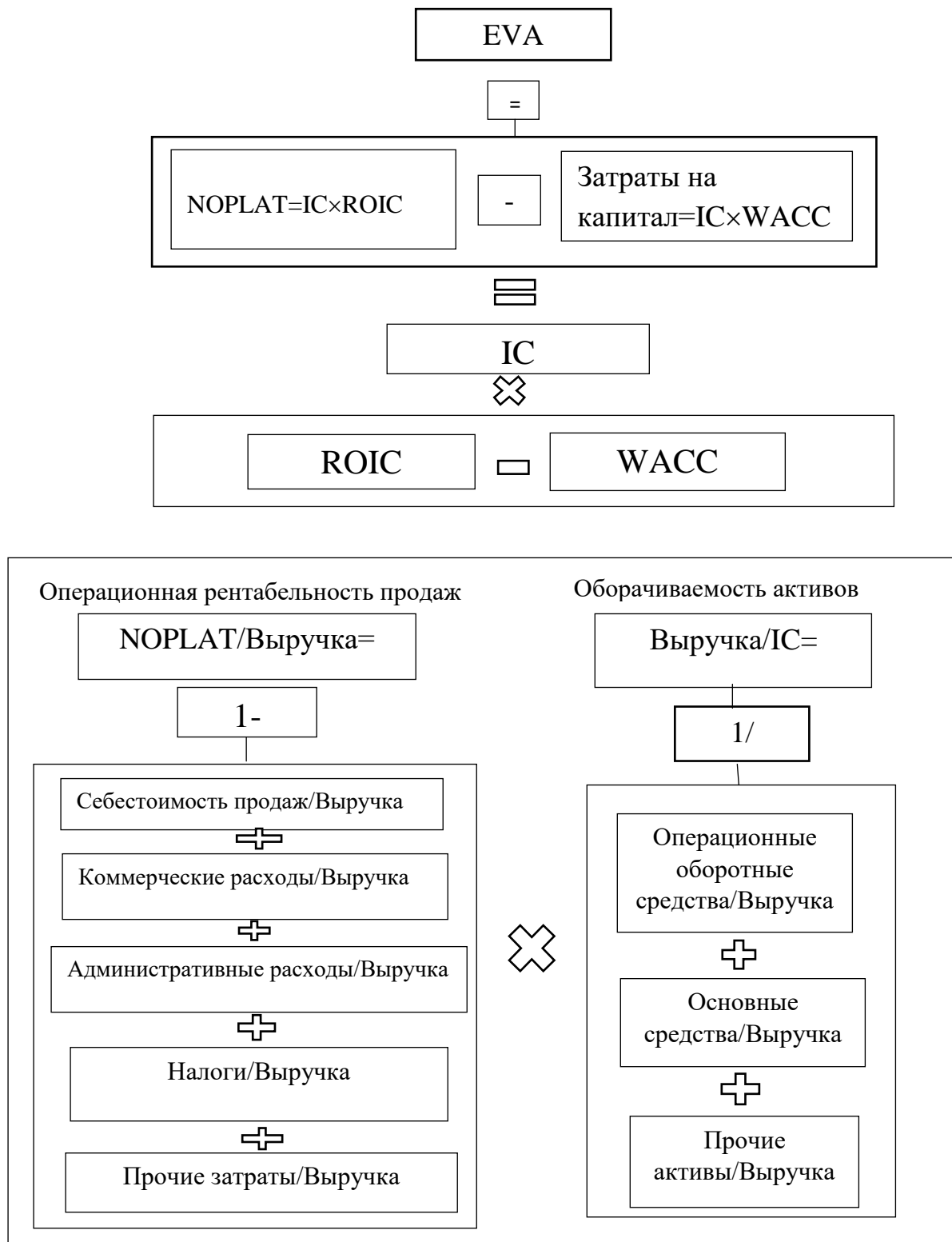


Рис. 3.2 Схема формирования показателя EVA.

$$EVA = NOPAT - WACC \times IC \quad (3.10)$$

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

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

IC (Invested Capital) – инвестированный капитал.

Есть три способа повысить EVA:

- увеличить операционную прибыль при постоянных тратах на капитал;
- дополнительно инвестировать в проекты, чья рентабельность выше затрат на привлечение денег;
- высвободить капитал. Если компания вкладывала деньги в деятельность или имущество, доход от которых не покрывает расходы на капитал, она может реализовать этот ресурс и получить средства.

KPI по перспективе «клиенты».

Как правило, в качестве *ключевых показателей эффективности по направлению «клиенты»*, компании выбирают следующие показатели:

- доля рынка (в %);
- количество клиентов;
- количество повторных обращений;
- число потерянных клиентов;
- жалобы (это качественный показатель, выражение чьего-либо мнения или чувства);
- средний оборот в расчете на одного клиента;
- прибыльность клиента;
- уровень лояльности клиентов;
- процент своевременных поставок;
- процент дефицита;
- индекс удовлетворенности клиентов (%).

Ключевые показатели по клиентской составляющей такие как: доля рынка, расширение клиентской базы, сохранение клиентской базы, удовлетворение потребностей клиентов, прибыльность клиента можно соединить в цепочку причинно-следственных связей (рис. 3.3), так как все эти показатели взаимосвязаны и оказывают влияние друг на друга.

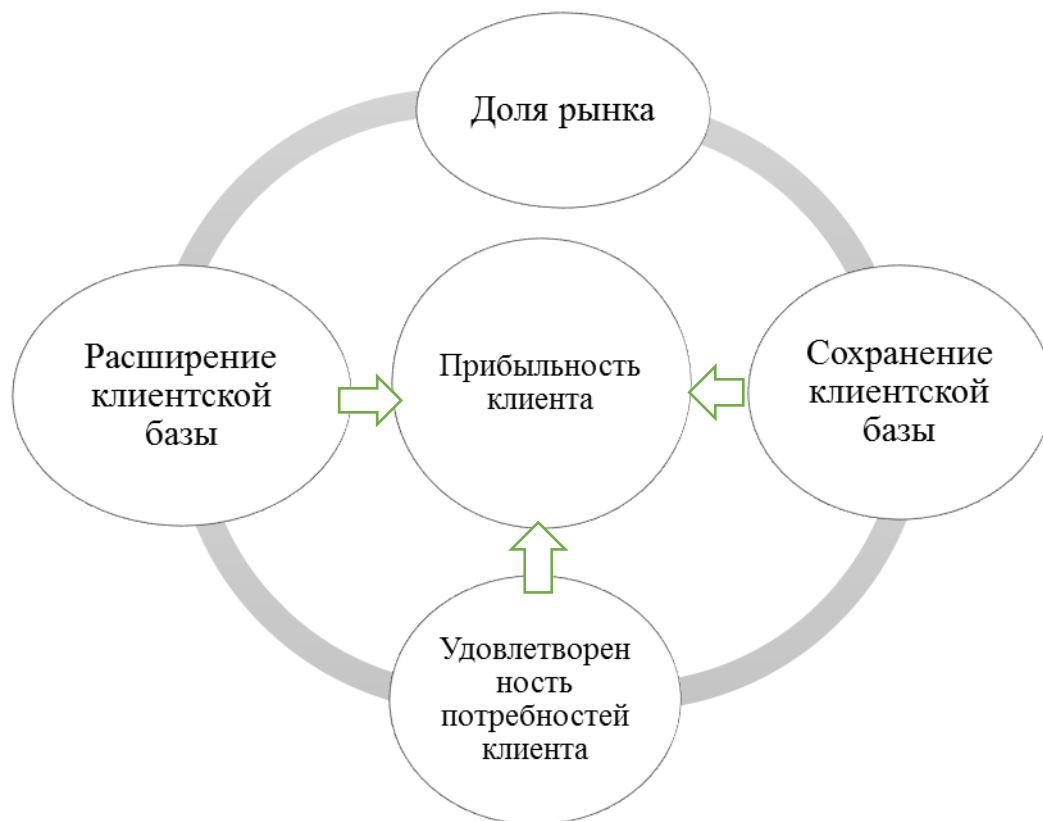


Рис. 3.3. Ключевые показатели клиентской составляющей, сгруппированные в цепочку причинно-следственных связей [1, с. 69]

Многие зарубежные компании при работе с клиентами используют показатели: удержание клиентов и среднее время оплаты клиентами счетов после выхода.

KPI customer retention (удержание клиентов) оценивает способность компании сохранять долгосрочные отношения с клиентами. У некоторых компаний целевое значение этого показателя достигает 98%!

Показатель *Customer Retention Rate (CRR, уровень удержания клиентов)* демонстрирует эффективность удержания. Чем выше показатель, тем лучше

работает стратегия удержания компании. Чтобы рассчитать CRR, необходимо из количества клиентов на конец периода вычесть количество новых клиентов за период, а затем эту разность разделить на количество клиентов на начало периода. Стоит стремиться к показателю 85-90% [10].

$$CRR = \frac{(\text{Кол-во клиентов на конец периода} - \text{Кол-во новых клиентов за период})}{\text{Количество клиентов на начало периода}} \times 100\% \quad (3.11)$$

Churn rate (CR, показатель оттока) – это относительный показатель характеризующий количество потерянных (ушедших) клиентов. Его можно рассчитать по следующей формуле:

$$Churn\ rate = \frac{\text{Количество ушедших клиентов}}{\text{Общее количество клиентов на начало периода}} \times 100\% \quad (3.12)$$

В зависимости от количества клиентов и принятого руководством решения, этот показатель можно отслеживать ежемесячно, ежеквартально или по крайней мере раз в полгода. В сумме CRR плюс CR дают 100%.

Repeat Purchase Rates (RPR, частота повторных покупок) процент повторных покупок — один из лучших показателей лояльности. Даже если он составляет 8%, это количество человек способно поднять ваш годовой доход на 40% [10].

$$RPR = \frac{\text{Кол-во клиентов, совершивших больше одной покупки за период}}{\text{Общее количество клиентов за этот период}} \quad (3.13.)$$

Net Promoter Score (уровень лояльности клиентов). Можно определить, как готовность клиентов рекомендовать продукт другим людям. Чтобы оценить этот показатель, не обязательно проводить расчёты, достаточно задать своим клиентам вопрос: «Как часто вы рекомендуете нашу компанию друзьям или коллегам?». В качестве вариантов ответа предложите десятибалльную шкалу, где 10 — очень часто, а 0 — очень редко. Те, кто ставит 9 и 10 — это самые лояльные клиенты, 7-8 — пассивные клиенты, они в целом довольны продуктом, но не влияют на ваше развитие. Пользователи, поставившие от 0 до 6 баллов — это так называемые недоброжелатели, нужно активно работать с этой группой [10].

Индекс удовлетворенности клиента (customer satisfaction index, CSI) и его составляющие. Для оценки удовлетворенности клиентов можно задать следующие вопросы:

- Как бы вы оценили наши товары и услуги?
- Насколько ответственно мы подходим к решению ваших проблем?
- Насколько легко с нами работать?
- Какие товары/услуги из ранее не предложенных мы бы могли бы предложить Вам?
- Что конкретно мы можем сделать, чтобы повысить вашу степень удовлетворенности?

Не случайно широкое распространение получил лозунг «Удовлетворенный клиент покупает у вас - восхищенный клиент продает для вас». Достаточно вспомнить восторженных покупателей техники Apple, которые задолго до срока продаж нового айфона селятся в палатках около точек продаж с одной только целью приобрести желанную новинку первыми. Такие покупатели создают небывалый ажиотаж вокруг компании, что является лучшей рекламой для нее.

Похожий на CSI показатель *идеально исполненных заказов (ИИЗ)*. В компании Procter&Gamble с 1993 года ведется учет процента идеально исполненных заказов (ИИЗ), который состоит из:

- своевременно исполненных заказов, %;
- заказов, комплектность которых не вызывала нареканий со стороны клиентов, %;
- точно и своевременно оплаченных заказов, %.

Существует тесная прямая связь между ИИЗ и прибылью. Чем больше уровень сервиса, тем выше прибыль. В компании IBM, к примеру, данный показатель хорошо коррелирует с доходом. «Согласно исследованию, каждое увеличение индекса удовлетворенности клиентов на 1 балл по 100-бальной шкале ведет к увеличению дохода компании на 5 млн. долларов». К сожалению,

очень мало статистической информации, по российским предприятиям, но этих цифр уже достаточно, чтобы убедить руководство внедрить мониторинг CSI в компании [12].

Таблица 3.4

Пример сводный отчет расчета CSI для оптового предприятия «Z»,
торгующего молочной продукцией [11]

| № | Показатели удовлетворенности | Вес показателя | Факт. значение | Взвешенное значение | |
|-----------------------|--|----------------|----------------|---------------------|--------|
| Цена | | | | | |
| 1 | Опрос удовлетворенности ценой товаров | 10,0% | 81,0% | 8,10% | |
| 2 | Уровень цен по сравнению с конкурентами на товары группы А | 10,0% | 97,6% | 9,76% | |
| Качество товара | | | | | |
| 3 | Уровень брака | 10,0% | 99,33% | 9,93% | |
| 4 | Индекс качества товара | 20,0% | 92,5% | 18,49% | |
| Сервис | | | | | |
| 5 | Уровень дефицита | | 10,0% | 84,3% | 8,43% |
| 6 | Опрос удовлетворенности логистическим сервисом | | 20,0% | 82,1% | 16,42% |
| Клиентские показатели | | | | | |
| 7 | Уровень динамики продаж клиентам группы А | | 10,0% | 95,8% | 9,58% |
| 8 | Уровень динамики клиентской базы данных | | 10,0% | 94,3% | 9,43% |
| | | | 100,0% | | 90,14% |

Еще один интересный показатель «Время реакции на изменение спроса» он иллюстрирует, как быстро компания может отреагировать на изменение

величины или структуры покупательского спроса и восстановить запасы на складе. Приведем формулу расчета времени реакции на изменение спроса [5].

$$ВР = \frac{ВЗ+ВД}{30} \quad (3.10)$$

где ВР- время реакции на изменение спроса (ед. измерения –мес.);

ВЗ- время заказа (в дн.), максимальный период между заказами плюс количество дней, необходимых для размещения и подтверждения заказа продукции;

ВД- время доставки (в дн.), количество дней, необходимых после подтверждения заказа для доставки товара, включая время на приемку товара на складе;

30 - дней в месяце: длина условного месяца для перерасчета времени отклика из дней в месяц.

Также надо отметить, что не все компании работают с клиентами по предоплате или получают оплату в момент продажи товара (услуги). В случае отсрочки платежа полезным будет ввести *показатель Turnover Day*- среднее время оплаты клиентами счетов после выхода.

Целевым значением может быть установленное количество дней, например, 15 дн., 30 дн. или 42 дня, в течении которых клиент должен оплатить счет. За этим показателем также надо следить менеджерам по продажам и менеджерам по работе с клиентами.

Все ли клиенты одинаково ценны для компании? Верен ли стереотип «клиент всегда прав»? Ряд клиентов компании далеко не настроен на долгосрочные отношения. Такие клиенты не оплачивают счета вовремя, ведут себя агрессивно, требуют скидок и особого внимания. Стоит ли удерживать их? По статистике, приведенной в книге «Клиенты-ангелы и клиенты-демоны», выпущенной Harvard Business Review, 15% клиентов любой компании убыточны. Применяя правило Парето можно отметить, что в большинстве отраслей 20% лучших клиентов приносят 80% прибыли. Тогда как 20% худших клиентов, наоборот, отнимают у предприятия прибыль.

К примеру, у американской торговой сети Best Buy на таких клиентов приходилось 20% потребителей, то есть 100 млн. покупателей в год. Из-за них в 2004 финансовом году чистая прибыль компании упала на \$135 млн. по сравнению с предыдущим. По оценкам компании McKinsey, однопроцентное увеличение цены улучшает качество клиентской базы, то есть прибыльность, на целых 11%. Поэтому для любой организации крайне важно найти целевого клиента [13].

Вопросы по теме 3.

1. Какие три этапа можно выделить в бизнес-цикле компании?
2. Как в зависимости от этапа меняются финансовые цели?
3. Какие финансовые КРІ может использовать компания, поставившая своей целью рост прибыли? Охарактеризуйте их, объясните порядок расчета.
4. Какие финансовые КРІ может использовать компания, поставившая своей целью повышение доходности инвестиций? Охарактеризуйте их, объясните порядок расчета.
5. Приведите примеры финансовых КРІ, ориентированных на цели повышение ликвидности и финансовой устойчивости.
6. Какие финансовые КРІ может использовать компания, поставившая своей целью максимизацию использования имеющихся активов? Охарактеризуйте их, объясните порядок расчета.
7. Какие финансовые КРІ может использовать компания, поставившая своей целью снижение издержек? Охарактеризуйте их, объясните порядок расчета.
8. Показатель экономическая добавленная стоимость (EVA- Economic Value Added). Характеристика и порядок расчета.
9. Назовите и охарактеризуйте ключевые показатели клиентской составляющей, сгруппированные в цепочку причинно-следственных связей.

10. Какие КРІ по перспективе клиенты, может использовать компания, ориентированная на рост качества продукции и услуг? На своевременную поставку продукции?

11. Индекс удовлетворенности клиента (customer satisfaction index, CSI) и его составляющие.

12. Какие российские компании используют показатель EVA?

13. Какие российские компании используют показатель CSI? Объясните, как они его рассчитывают.

Использованная литература по теме 3.

1. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд., испр. и доп. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2013. 314 с.

2. Ветлужских Е.Н. Система вознаграждения: Как разработать цели и КРІ. Учебное пособие, 3-е изд., М.: Альпина Пабл., 2016. 218 с.

3. Клементьев А. Алгоритм подбора ключевых показателей для оценки деятельности компании // Финансовый директор №7-8, июль - август 2012. URL: <https://e.fd.ru/article.aspx?aid=292734> (дата обращения 2.06.18)

4. Лукасевич И.Я. Финансовый менеджмент: учебник, 3-е изд., испр. М.: Эксмо, 2011. – 768 с.

5. Расчет времени реакции на изменение спроса // Финансовый директор: электронная версия журнала. 2015. URL: <https://fd.ru/articles/40405-raschet-vremeni-reaktsii-na-izmenenie-sprosa> (дата обращения 2.06.18)

6. Расчет коэффициента денежной рентабельности операционной деятельности // Финансовый директор: электронная версия журнала. 2016. URL: <https://fd.ru/articles/40703-raschet-koeffitsienta-denejnoy-rentabelnosti-operatsionnoy-deyatelnosti> (дата обращения 3.06.18)

7. Плотников Д. Оценка рентабельности бизнеса и продаж. // Финансовый директор: электронная версия журнала. 2018. URL:

<https://fd.ru/articles/36796-otsenka-rentabelnosti-biznesa-i-prodaj-po-formule> (дата обращения 5.06.18)

8. Какие финансовые показатели необходимы для оценки деятельности предприятия // Финансовый директор: электронная версия журнала. URL: <https://fd.ru/articles/37937-kakie-finansovye-pokazateli-neobhodimy-dlya-otsenki-deyatelnosti-predpriyatiya> (дата обращения 7.06.18)

9. Шайхуллина А. ROI: формулы и примеры расчета // Финансовый директор: электронная версия журнала. 2018. URL: <https://fd.ru/articles/158746-roi-formuly-i-primery-rascheta> (дата обращения 8.06.18)

10. Customer retention: как оценить эффективность стратегии удержания клиентов и исправить ошибки // Веб-сайт Carrotquest. 2018. URL: <https://www.carrotquest.io/blog/customer-retention/> (дата обращения 9.06.18)

11. Алферов А. Расчет индекса удовлетворенности клиентов // Интернет-проект Энциклопедия маркетинга. 2012. URL: <https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/tactics/csi.htm> (дата обращения 7.06.18)

12. Алферов А. Постановка учета индекса удовлетворенности клиентов// Интернет-проект Корпоративный менеджмент. 2011. URL: <https://www.cfin.ru/management/controlling/bsc/csi.shtml> (дата обращения 11.06.18)

13. Петрова Ю. Истребители прибыли // Секрет фирмы: электронная версия журнала. 2008. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/870066> (дата обращения 10.06.18)

ТЕМА 4. КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПО ПЕРСПЕКТИВАМ: БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ И ПЕРСОНАЛ

1. Стоимостная цепочка внутренних бизнес-процессов.
2. Показатели теоретических и прикладных исследований. Показатели процесса опытной разработки продукта.
3. Показатели операционного процесса – время и издержки.
4. КРІ направленные на постоянное совершенствование бизнес-процессов, повышение качества продукции и сервисных услуг.
5. Показатели производительности и показатели безопасности. Показатели охраны окружающей среды и общественной безопасности.
6. Составляющая обучения и роста: цели и основные КРІ.
7. Исследования удовлетворенности служащих. Индекс удовлетворенности сотрудников (employee satisfaction index, ESI).

Бизнес-процесс - это стандартный набор действий, который выполняется в компании для получения заданного результата. Составляющие внутренних бизнес-процессов, определяет те главнейшие бизнес-процессы, которые необходимо довести до совершенства. Это позволит:

- разработать такие бизнес- предложения потребителям, которые позволят создать и сохранить клиентскую базу в целевом сегменте рынка;
- удовлетворить ожидания акционеров относительно высокой финансовой доходности.

Гуру менеджмента качества Эдвард Деминг утверждал: «Пока вы не навели порядок в бизнес-процессах, бесполезно внедрять новые технологии, они только добавляют проблем».

Для того, чтобы выбрать КРІ по перспективе «бизнес-процессы» необходимо выявить требования клиента и провести исследование составляющих конкретного процесса, который связан с наиболее значимыми характеристиками товара. Ни в коем случае не следует слепо копировать оперативные показатели конкурентов.

Также менеджерам необходимо осознавать, что ни один показатель сам по себе не дает полной картины состояния здоровья организации, касается ли это качества, длительности цикла или производительности. Только в совокупности эти показатели в состоянии отразить организационную эффективность [3, с. 87].

Что нам даст определение ключевых параметров бизнес-процесса?

– Будут точно определены все основные процессы компании и связи между ними.

– Поскольку в каждом процессе определены исполнители, нетрудно будет составить должностные обязанности для сотрудников, участвующих в ряде различных процессов.

– Ясность целей и показателей процессов позволяет установить показатели деятельности (KPI) для сотрудников, являющихся исполнителями процессов.

– Установление связи между процессами и исполнителями позволяет внести коррективы в организационную структуру компании в части разграничения функций, ответственности и полномочий должностных лиц и подразделений.

– Все дальнейшие действия по внедрению процессного подхода будут опираться на спецификации процессов, разработанные в результате их идентификации.

Определение стоимостной цепочки внутренних бизнес-процессов.

Инновационный процесс - это изучение возникающих или скрытых потребностей клиентов с последующей разработкой продуктов или услуг, удовлетворяющих эти потребности.

Традиционно рассматривается отдельно от внутренних бизнес-процессов. Однако, необходимо отнести к нему как к одному из важнейших процессов, так как ошибки и просчеты на этом этапе в последующем могут привести к большим и необратимым потерям.

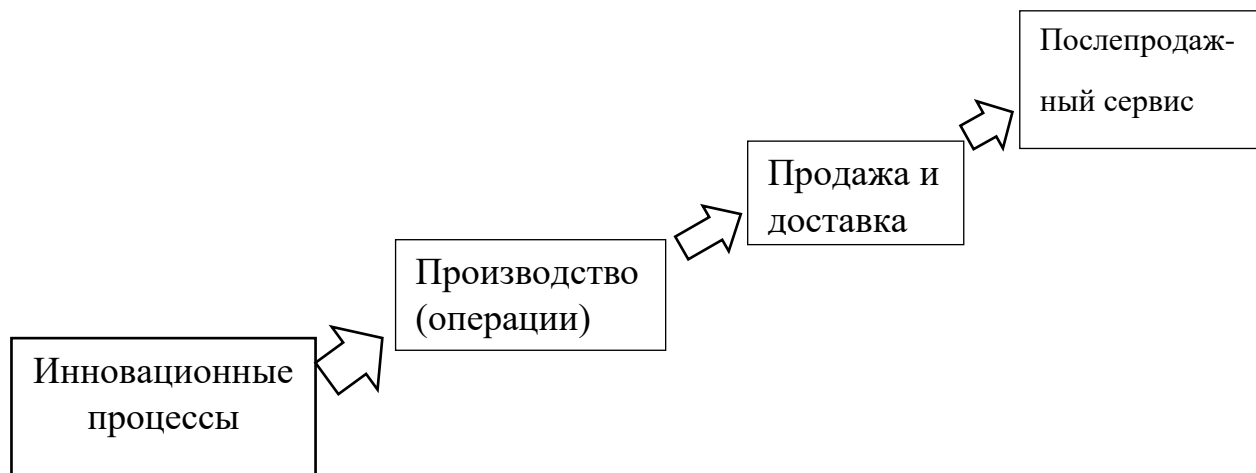


Рис. 4.1. Цепочка внутренних бизнес-процессов компании

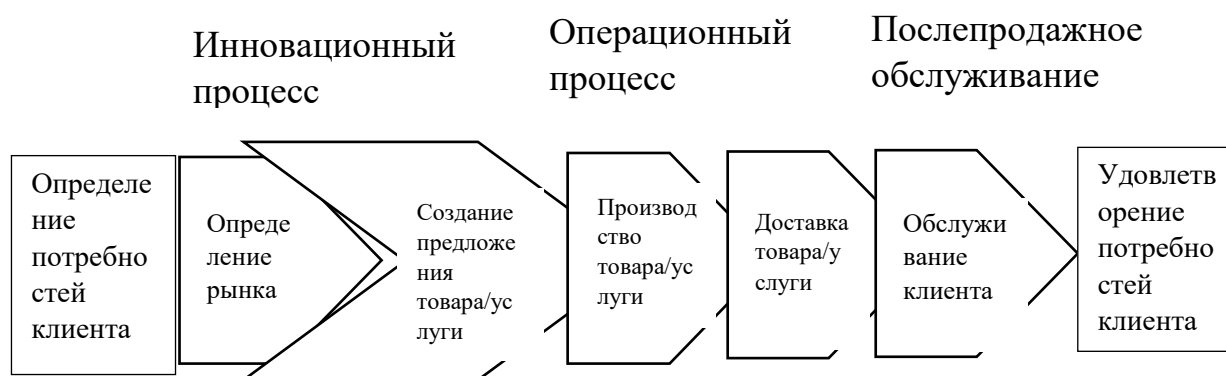


Рис. 4.2. Общая модель стоимостной цепочки [1, с. 94]

Операционный процесс — это производство и поставка товаров и услуг заказчику. Традиционно рассматривается как центр системы показателей предприятия. Целью является достижение высокой эффективности производственного процесса и снижение издержек производства. Это важно, но это только одно звено в цепочке достижения удовлетворенности клиента.

Послепродажное обслуживание — это комплекс услуг покупателям или заказчикам. Может сыграть решающую роль при позиционировании на рынке. Послепродажное обслуживание необходимо тоже довести до совершенства и помнить, для большого ряда продуктов о важности утилизации после их использования. Например, химическое производство, утилизация старых покрышек автомобилей или утилизация техники.

Инновационный процесс можно представить, как долгосрочную последовательность действий по созданию стоимости, включающую в себя следующие подпроцессы:

- определение рынка (определение и изучение рынков, новых потребителей, их настоящие и скрытые потребности);
- создание предложения товара/услуги (разработка и развитие новых товаров и услуг);
- теоретические и прикладные исследования (процент продаж нового товара от общего объема реализации);
- введение нового товара в противовес конкурирующему или плановому продукту;
- опытная разработка продукта (период безубыточности (Break-Even Time - BET) - время от начала процесса разработки нового продукта до момента, когда он был представлен на рынок и получена прибыль, достаточная для того, чтобы вернуть инвестиции, сделанные первоначально в проект разработки;
- процессы, обеспечивающие получение прибыли от продажи новых продуктов.

К показателям теоретических и прикладных исследований относится показатель окупаемости средств, вложенных в НИОКР, его можно рассчитать по следующей формуле:

$$\text{Показатель окупаемости средств, вложенных в НИОКР} = \frac{\text{операционная прибыль до выплаты налогов за пять лет}}{\text{общие издержки разработки}} \quad (4.1.)$$

Цель комплекса параметров инновационного процесса - направить разработки не просто на создание новых сложных продуктов или услуг, а на разработку предложений, которые будут иметь рыночный потенциал и окупятся с большой прибылью.

Пример показателей инновационных процессов компании производителя
полупроводников Advanced Micro Device (AMD) [1, с. 97]

| Фактор конкурентоспособности | KPI |
|------------------------------|--|
| востребованность | процент продаж нового товара от общего объема реализации |
| технологичность | возможности производственного процесса (плотность размещения микросхем на кремниевой матрице) |
| временной цикл | продолжительность разработки товара нового поколения. |
| опережение конкурентов | процент продаж нового товара, выпускаемого компанией от общего объема продаж подобного товара на рынке |
| окупаемость | процент полученной прибыли от продаж нового товара по отношению затраты на разработку нового товара |

Рассмотрим *показатели процесса опытной разработки продукта* на примере разработки лекарств фармацевтической компанией.

Можно выделить следующие стадии инновационного процесса разработки лекарства:

- изучение и отбор ингредиентов препарата;
- более детальное исследование;
- лабораторные опыты;
- эксперименты на животных;
- тестирование опытных образцов.

Показатели для каждой стадии:

- «выход»- число веществ, успешно прошедших испытания и отобранных для следующей серии экспериментов;
- временной цикл (время в течение, которого вещество «продержалось» на данной стадии);

– издержки- средства, истраченные на том или ином этапе.

Целью является увеличение выхода и сокращение временного цикла и затрат [1, с. 98].

Инженеры Hewlett-Packard разработали показатель для *оценки эффективности цикла разработки продукта* — период безубыточности ВЕТ (Break-Even Time)

Показатели операционного процесса – время и издержки.

Операционный процесс включает операции от получения заказа на товары и услуги до их доставки. Главное- обеспечение эффективной, бесперебойной и своевременной доставки имеющихся товаров и услуг существующему клиенту. Особенность операционного процесса — это повторяемость типа операций.

Операционный процесс представляет собой краткосрочную последовательность действий по созданию стоимости, когда компания поставляет уже существующий продукт или услугу существующему клиенту.

Традиционно операционные процессы контролировались показателями: нормативные издержки, бюджет, анализ отклонений.

Таблица 4.2

Показатели и возможные последствия применения традиционного подхода

| Показатель | Последствия |
|---|---|
| Эффективность использования рабочей силы и оборудования | Постоянная загрузка производства создавала запас готовой продукции, который не соответствовал заказам клиентов |
| Величина закупочных цен | Бесконечная смена поставщиков в поисках более низких цен с игнорированием: <ul style="list-style-type: none">– качества сырья и стоимости переработки;– неопределенность сроков поставки;– не учет складских запасов - неустойчивость работы предприятия. |

Современные менеджеры имеют возможность применения научных методик управления для контроля и усовершенствования этапов:

- получения заказа;
- производства;
- доставки товаров или услуг.

Применение научно обоснованных подходов к определению и расчету КРІ позволит избежать многих ошибок внедрения системы КРІ на практике.

Рассмотрим показатели операционного процесса, используемые передовыми российскими и зарубежными предприятиями:

- временной цикл,
- качество,
- затраты (издержки).

Потребительская ценность предложения целевому потребителю часто включает такие показатели: время ответной реакции на запрос и своевременность доставки. Эти показатели способствуют эффективной и надежной схеме выполнения заказа, дающей возможность быстро реагировать на любой запрос потребителя и экономить средства компании. В противном случае компании придется произвести и держать на складе большой запас всего ассортимента для того, чтобы по первому требованию клиента отгрузить ему необходимое количество продукции. Для многих компаний ставящих своей целью повышение конкурентоспособности сокращение продолжительности временного или технологического цикла становится наиважнейшей целью внутренних бизнес процессов.

В основе *показателя временной цикл* лежит измеренная длительность цикла (производственного и в сфере услуг) – «технологическое время», которое определяется его началом и окончанием.

Началом цикла считают время, когда:

- получен заказ от потребителя;
- заказ на производство данной партии включен в график;
- заказано сырье для данного производства;

- получено сырье;
- начато производство заказа.

Конец цикла - это срок:

- завершения производственного заказа;
- готовности к отгрузке заказа или произведенной партии товаров;
- получение заказа потребителем

Показатель - *эффективность производственного цикла* (manufacturing cycle effectiveness - MCE).

$$MCE = \frac{T_{\text{п}}}{T_{\text{пц}}} < 1 \quad (4.2)$$

где, $T_{\text{п}}$ - время производства; $T_{\text{пц}}$ - продолжительность общего производственного цикла;

$$T_{\text{пц}} = T_{\text{п}} + T_{\text{к.к}} + T_{\text{п.п}} + T_{\text{хр}} \quad (4.3)$$

где, $T_{\text{к.к}}$ - время контроля качества; $T_{\text{п.п}}$ - время перемещения продукции; $T_{\text{хр}}$ - время хранения.

В идеале MCE должно приближаться к 1 [1, с. 112]

Общая длительность цикла — это количество времени, которое проходит с начала выполнения задачи до момента ее завершения.

Например, в Domino Pizza длительность цикла исчисляется с момента принятия заказа до доставки пиццы клиенту. Domino заработала себе имя, будучи в свое время единственной компанией, которая может доставить пиццу за полчаса.

Время является критическим показателем для выполнения любой задачи. Показатель длительности цикла может быть ключевым фактором конкурентоспособности организации.

Если целью организации является *снижение издержек производства* продуктов (услуг), то в ней могут применяться следующие KPI:

- издержки ключевых операционных процессов по видам деятельности;

- себестоимость выпускаемых товаров (услуг);
- число неэффективных или не приносящих добавленной стоимости процессов, исключенных из производства.

Как правило, традиционные бухгалтерские методы не дают возможности оценки издержек всего производственного процесса. Хорошие результаты дает внедрение такого способа учета затрат, как пооперационный учет или учет затрат по функциям *Activity Based Costing (ABC)*, позволяющий оценивать затраты и по виду хозяйственной деятельности, и по виду продукции. Конечно, это метод требует больших усилий и затрат, поэтому для эффективной его реализации лучше использовать современные ERP системы, позволяющие оперативно собирать и анализировать большие объемы информации. Однако мало просто собрать данные, необходимо правильно оценивать полученную информацию, принимать решения и выполнять их.

В современной конкурентной среде производство, должно быть, ориентировано на высокие стандарты качества. Как правило, многие компании включают в систему управления по KPI *показатели качества*, к которым относятся:

- число дефектов на 1000 (на 1000 000) изделий,
- выход (отношение количества качественной готовой продукции к количеству качественных материалов, из которых она произведена),
- величина отходов,
- неликвиды,
- переработка брака,
- возврат,
- доля статистически контролируемых производственных процессов.

Особенно важный показатель для производственных компаний - *количество продукции, выпущенной без брака и прошедшей контроль качества без брака.*

Некоторые компании используют показатель «доработка» - время, потраченное на доведение товара или услуги до определенной кондиции.

Рассмотрим также на примере сервисных компаний показатели, рост которых свидетельствует о снижении качества:

- долгий период ожидания,
- неточная информация,
- периодическая недоступность необходимых услуг,
- невыполнение заказа или сделки,
- финансовые потери клиента,
- неадекватное отношение к клиенту,
- несвоевременное и неполное предоставление информации.

Последняя стадия производственной цепочки — это послепродажное обслуживание. Оно включает в себя:

- гарантийное и сервисное обслуживание,
- возврат некачественного товара (с обменом или оплатой издержек покупателя),
- выставление счетов и получение денег,
- особые виды обслуживания типа утилизации отходов.

Здесь можно использовать те же показатели, что и у предыдущего процесса: временной цикл, качество и затраты.

Временной цикл - от момента поступления заявки до полного устранения поломки - оценивает скорость реакции на возникшую проблему.

Качество определяется процентом выполненных по первому требованию заявок относительно числа повторных вызовов.

Показатель затрат отражает эффективность - стоимость ресурсов, использованных для оказания послепродажных услуг.

К показателям, характеризующим эффективность бизнес- процессов относятся и *показатели производительности труда сотрудников*, без них картина показателей компании была бы не полной. К ним относятся:

- продажи в руб. (долларах) на сотрудника;
- прибыль в руб. (долларах) на сотрудника;
- число единиц продукции, произведенных одним сотрудником;
- стоимость единицы продукции в расчете на трудозатраты;
- затраты на энергоносители на единицу продукции;
- отношение количества произведенных единиц со знаком качества к затратам на сырье.

Также компания, как правило, используют показатели, связанные с особенностями деятельности, например, для авиакомпаний: количество полетов в день.

Показатели безопасности. Безопасность влияет на моральное состояние, производительность сотрудников и общие финансовые результаты. Правильно выбранный набор показателей безопасности сочетает в себе параметры, касающиеся как результатов, так и превентивных мер.

Обычная производственная компания осуществляет оценку числа внештатных ситуаций, вызвавших простой в работе, количества чрезвычайных ситуаций и сумм, выплаченных рабочим в качестве компенсации.

Далее рассмотрим пример показателей оценки эффективности процессов и технологий.

Таблица 4.3

Пример системы оценки эффективности процессов и технологий [3, с.128]

| Измеряемый показатель | Вес | Результат | Взвешенный результат | Целевой показатель |
|-----------------------|-----|-----------|----------------------|--------------------|
| Производительность | 20% | 80% | 16 | 18 |
| Длительность цикла | 25% | 86% | 21,5 | 21 |
| Индекс безопасности | 15% | 100% | 15 | 15 |
| Индекс доработки | 40% | 82% | 32,8 | 36 |
| Итого | | | 85,3 | 90 |

Показатели охраны окружающей среды и общественной безопасности.

Помимо потребностей акционеров, клиентов и сотрудников компаниям необходимо помнить и о других стейкхолдерах, на которых их деятельность оказывает влияние.

Например, нефтяная или химическая компании непременно должны поддерживать на хорошем уровне такие показатели эффективности в сфере охраны окружающей среды, как безопасность выбросов и отсутствие загрязнения сточных вод.

На рисунке 4.3. представлены популярные KPI по направлению «бизнес-процессы» с указанием процента частоты использования.

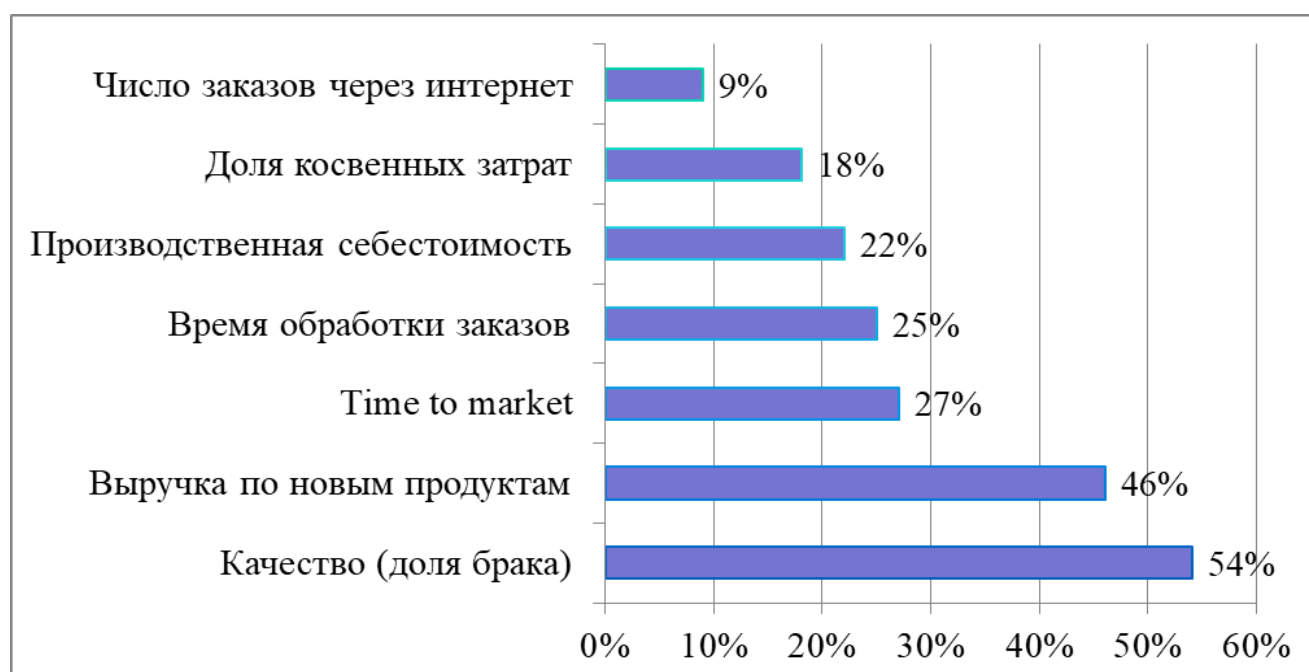


Рис. 4.3. Популярные показатели по проекции «бизнес-процессы»

Составляющие операционного менеджмента: развитие и поддержание отношений с поставщиками. Цели и показатели управления отношений с поставщиками.

Составляющая обучения и роста: цели и основные KPI.

Составляющая «обучения и развития» определяет, какие ценности необходимы компании, чтобы обеспечить реализацию стратегических целей трех предшествующих компонентов (составляющих «финансы (экономика)»),

«клиенты» и «бизнес-процессы») для обеспечения сбалансированности системы.

Стратегические задачи четвертого компонента системы - это факторы выполнения планов, поставленных первыми тремя блоками (составляющими). Д.Нортон и Р.Каплан называют этот компонент системы сбалансированных показателей - «инфраструктура достижения целей».

Люди — это самый дорогой актив современной компании. Авторы книги «Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта» К.Нордстрем и Й.Риддерстрале пишут «Основное средство производства — это скромное серое вещество весом приблизительно 1,3 кг. Это человеческий мозг».

Таблица 4.4

Пересмотр роли работника в деятельности предприятия.

| Индустриальная эпоха | Информационная эпоха |
|---|---|
| Работники нацелены на выполнение узкоспециализированных операций. | Творческие возможности работников должны быть нацелены на достижение стратегических целей компании. |
| Задания выполняются точно в соответствии со спецификацией. | Необходимо постоянное совершенствование деятельности. |

К основным показателям перспективы «персонал, обучение и развитие» относятся:

- сохранение кадрового состава,
- эффективность работника,
- удовлетворенность работника.

К показателям *сохранения кадрового состава* относятся:

- процент текучести персонала;
- процент обеспеченности персоналом по группам компетенций.

Цель мониторинга показателя - сохранение работников, в профессионализме которых организация заинтересована в высшей степени. Сотрудники, лояльные компании и проработавшие в ней долгое время

являются носителями общих ценностей, знаний организационного процесса, понимания потребностей клиентов

Эффективность работника - конечный показатель влияния факторов:

- развитие работника;
- моральное состояние;
- инновации;
- совершенствование внутренних бизнес-процессов;
- степень удовлетворенность клиента.

Способы оценки эффективности работника

Первый способ: использовать *показатель дохода на одного работающего*, т.е. количество продукции, которое он производит.

При повышении эффективности деятельности организации (увеличения объема выпускаемой продукции или оказываемых услуг), доход на каждого работника должен расти. Однако, данный показатель имеет недостаток, он не учитывает затраты на производство продукции.

Второй способ: оценить эффективность работника ввести *показатель прибыли на 1 работника*. При повышении эффективности деятельности организации (увеличения объема выпускаемой продукции или оказываемых услуг), прибыль на каждого работника должна расти. Существует опасность соблазна увеличить показатель за счет сокращений. Нужен баланс прибыльности и способности персонала реагировать на изменения.

Для достижения стратегических целей сотрудникам необходимо получение оперативной и точной информации для обеспечения обратной связи по поводу произведенной продукции или оказанных услуг. Поэтому компании вводят такой показатель как *коэффициент стратегической информированности*. Этот показатель оценивает долю доступной информации относительно ожидаемой потребности.

KPI может быть: процент информации, полученной в режиме реального времени; процент сотрудников, которым доступна информация в интерактивном режиме (из тех, кто в ней нуждается).

Наличие квалифицированного персонала, имеющего доступ ко всей необходимой информации - условие необходимое, но не достаточное. Необходим внутренний климат, создающий условия для мотивации и инициативности работников. Несчастные сотрудники вся мотивация которых сводится к страху потерять свою работу, никогда не будут выкладываться на 100%. Страх - сильный, но временный стимул. Сокращение вряд ли обеспечит долгосрочное преимущество.

Таблица 4.5

Факторы, влияющие на удовлетворенность работников

| Поддерживающие факторы | Мотивирующие факторы |
|--|--|
| <p>Постоянная часть зарплаты (должностной оклад, надбавки). Льготы, социальный пакет. Психологический климат, межличностные отношения. Стиль управления руководителей. Физические условия труда, оснащенность рабочего места. Стабильность и надежность рабочего места. Режим труда и отдыха (рабочий график, выходные, отпуск). Самостоятельность и независимость в работе, полномочия. Корпоративные мероприятия, праздники, традиции, совместный отдых, спорт. Полное и своевременное информирование (о ситуации на предприятии, планах руководства, перспективах развития). Участие в обсуждении и принятии управленческих решений. Престижность предприятия, его известность, имидж и репутация. Корпоративная культура, общепринятые ценности, правила и нормы поведения в организации. Политика руководства, методы и приемы управления, общая организация труда на предприятии.</p> | <p>Возможность профессионального и личностного роста. Содержание самой работы, ее разнообразие, интересность, возможность самовыражения. Переменная часть зарплаты, зависящая от результатов труда; возможность не получать, а зарабатывать. Признание со стороны руководителей и коллег (моральные поощрения, ценные подарки, призы, почетные звания и др.). Личная ответственность за результаты работы. Работа в команде, возможность общения и взаимодействия с людьми. Занимаемая должность, статус в организации. Возможность продвижения по службе, карьерный рост. Атмосфера здоровой состязательности в коллективе.</p> |

Исследования удовлетворенности служащих. Направления, по которым необходимо задавать вопросы сотрудникам с целью исследования их удовлетворенности:

- оплата;
- возможности продвижения/роста;
- общая атмосфера в коллективе;
- степень соответствия руководителя, заявленным ценностям;
- рабочая нагрузка;
- компетентность наставника/начальника;
- открытость общения;
- условия труда/эргономичность;
- безопасность.

Индекс удовлетворенности сотрудников (employee satisfaction index, ESI).

Таблица 4.6

Пример составляющих индекса удовлетворенности сотрудников (ESI) [3, 162]

| Составляющие ESI | Вес, % |
|------------------------------------|--------|
| Исследование климата в коллективе | 35% |
| Жалобы/недовольства | 15% |
| Индекс стресса | 20% |
| Увольнения по собственному желанию | 15% |
| Прогулы | 10% |
| Заявления на переход | 5% |
| ИТОГО | 100% |

Индекс стресса, как правило, включается в оценку удовлетворенности работников и состоит из следующих показателей:

- среднее количество рабочих часов в неделю;
- процент заболеваний, вызванных стрессом;
- события, происходящие в компании и вызывающие стресс (например, увольнения, плохие финансовые результаты);

- уровень стресса, который определяют сами сотрудники;
- количество сотрудников, принимающих транквилизаторы или препараты, снижающие кровяное давление.

К оценке состояния сотрудников можно подойти креативно. Например, установив на рабочих местах электронное устройство со смайликами, на которые сотрудники будут нажимать каждый день, а руководство получит оперативную информацию о настроении персонала.

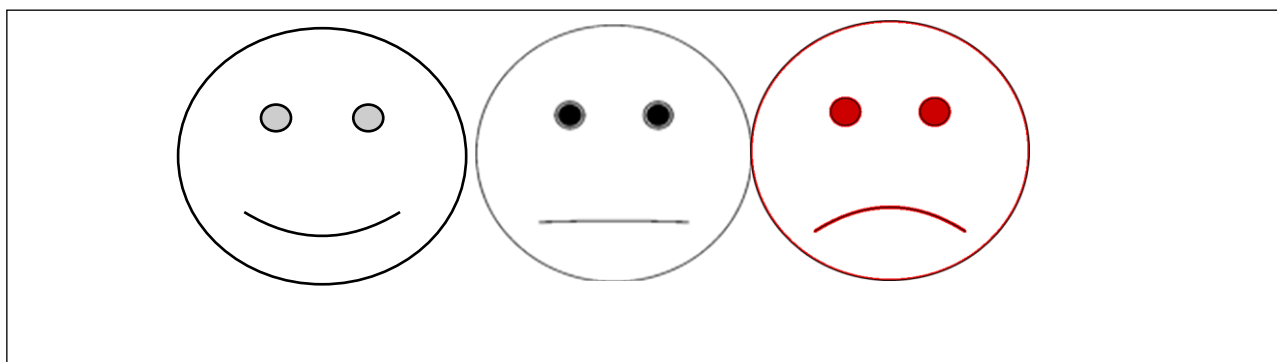


Рис. 4.4. Как прошел твой день?



Рис. 4.5. Популярные показатели по перспективе «Персонал, обучение и развитие»

Часто используемый на практике показатель *Turnover ratio*, ротации кадров – это отношение общего числа уволенных за период к среднесписочной численности работающих за тот же период.

Показатель используется для оценки влияния текучести кадров на результаты бизнеса, прогнозирования периодов наиболее активного поиска персонала, определение лояльности каждой категории работающих, для выявления скрытых резервов экономии, оценки эффективности работы кадрового аппарата.

Вопросы и задания по теме 4.

1. Какие основные бизнес-процессы содержит цепочка создания стоимости?
2. Охарактеризуйте показатель своевременности доставки (OTD) для производственных и сервисных компаний. Приведите примеры.
3. Как рассчитывается показатель эффективности производственного цикла MCE (manufacturing cycle effectiveness)?
4. Приведите примеры KPI, характеризующих качество бизнес-процессов.
5. Приведите примеры KPI для процесса распределения продуктов и услуг.
6. Какое влияние оказывает операционный менеджмент на показатели клиентской и финансовой составляющих?
7. Какое влияние оказывают показатели инновационных процессов на показатели клиентской, финансовой и составляющей обучения и развития?
8. В организации поставлена цель развитие у сотрудников навыков управления качеством и совершенствования бизнес-процессов. Какие KPI вы предложите для достижения данной цели?
9. В организации поставлена цель формирования культуры непрерывного совершенствования бизнес-процессов и повышение

удовлетворенности клиентов. Предложите 3-4 КРІ для достижения данной цели.

10. В организации поставлены цели повышения компетентности сотрудников в соответствии с профилем должности и создание управленческого кадрового резерва. Какие КРІ вы предложите для достижения данных целей?

11. Какие три общих показателя для оценки кадровой ситуации в компании выделяют Д. Нортон и Р. Каплан?

12. Что включает в себя индекс удовлетворенности сотрудника (ESI)? Как компании оценивают степень удовлетворенности персонала?

13. Какие организационные и индивидуальные факторы вызывают стресс у человека на работе? Какие организационные методы снижения индекса стресса вы можете предложить?

Использованная литература по теме 4.

1. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию, 2-е изд., испр. и доп. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2013. 314 с.

2. Ветлужских Е.Н. Система вознаграждения: Как разработать цели и КРІ: учебное пособие , 3-е изд. М.:Альпина Пабли., 2016. 218 с.

3. Браун Марк Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 226 с.

ТЕМА 5. ПРИМЕНЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ В ПОСТРОЕНИИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ

1. Связь между целями организации и BSC с системой вознаграждения.
2. Аргументы в пользу применения системы KPI в мотивации персонала
3. Этапы построения системы мотивации на основе KPI.
4. Структура формирования мотивации на базе KPI.
5. Формирование переменной части заработной платы по достигнутым результатам.
6. Вознаграждение и удержание топ-менеджеров.
7. Пример построения системы вознаграждения в отделе продаж с использованием KPI.
8. Определение KPI и расчет заработной платы на примере интернет-маркетолога.

Эффективная система мотивации должна разрабатываться с учетом специфики и особенностей персонала. Как правило, заработная плата состоит из постоянной и переменной частей. Ключевые показатели эффективности используются для расчета переменной части заработной платы, зависящей от результатов труда. После детализации KPI верхнего уровня и передачи их на уровни подразделений и сотрудников с ними можно связать вознаграждение персонала. Таким образом, руководство компании мотивирует отдельных сотрудников на достижение стратегических целей.

Помимо этого, KPI выполняют и другие функции, например:

- позволяют оценить работу каждого работника или группы;
- способствуют мотивированию персонала на результат;
- повышают ответственность каждого работника за свой участок работы;

- дают возможность развивать и улучшать наиболее перспективные направления бизнеса;
- дают базу менеджменту для поиска «слабых» мест в бизнесе;
- в доступной и наглядной форме показывают влияние того или иного процесса на результат;
- придают осмысленность каждому управленческому решению.

Пять аргументов в пользу применения системы KPI в мотивации персонала. Во-первых, система мотивации персонала на основе KPI полностью ориентирована на результат, поскольку сотрудник получает вознаграждение за достижение индивидуальных и командных результатов или за выполнение работ, которые должны привести к результату. Во-вторых, управляемость – позволяет координировать и при необходимости корректировать усилия сотрудников. Работа по KPI позволяет сотрудникам лучше понимать, что им нужно делать, чтобы быть эффективными. Причем под эффективностью подразумевается не только объем выполненной ими работы, но и польза, полученная компанией. В-третьих, достойная оценка вклада сотрудника в общий успех компании и справедливое распределение рисков (между сотрудником и компанией) в случае неуспеха. В-четвертых, прозрачность— сотрудник понимает, за что компания готова его вознаграждать, за что его могут лишить бонусов и премии, а руководство компании открыто заявляет за какие результаты и сколько оно готово заплатить. В-пятых, относительная стабильность— сотрудники уверены, что их усилия не будут потрачены напрасно, менеджеры компании берут на себя ответственность за то, что система мотивации не будет меняться в течение релевантного периода без значимых причин. Менеджеры осознают, что спонтанные изменения подорвут доверие к ним [1, с. 38].

Этапы построения системы мотивации на основе KPI.

Выбор этапов и их продолжительность определяется руководством организации. Можно предложить следующую логичную последовательность шагов:

Этап 1. Определение стратегии и стратегических целей организации в целом и подразделений. Декомпозиция стратегических целей, путем составления стратегической карты организации и подразделений до целей, закреплённых за каждой должностью.

Этап 2. Определение KPI для каждой должности и веса KPI.

Этап 3. Расчет шкалы значений KPI (нормативных, ниже норматива, сверх норматива) на релевантный период исходя из поставленных целей, статических данных, фотографий рабочего дня, производительности оборудования, отраслевых нормативов, утомляемости, продолжительности рабочего дня, условий труда и других специфических факторов, присущих конкретному виду работ.

Этап 4. Разработка системы оплаты труда на основе KPI. Определение постоянной части оплаты и переменной, бонусов за перевыполнение нормативных (плановых) значений. Определение диапазонов значений для переменной части оплаты труда.

Этап 5. Тестовый расчет заработной платы на основе данных за прошлые периоды. Доведение до персонала нового подхода к расчету заработной платы на основе KPI, объяснение формул, используемых для расчетов. Корректировка диапазонов значений, весов KPI при необходимости. Переходный период к новой системе оплаты труда может занять примерно 3 месяца. В этом период расчеты заработной платы ведется параллельно и по старой системе и по KPI.

Этап 6. Экспериментальное введение нового подхода к оплате труда на примере одного из подразделений (отделов). Внесение корректив по результатам эксперимента.

Этап 7. Обучение, объяснение, подготовка персонала и введение в организации системы оплаты труда на основе KPI. Составление дополнительных соглашений к трудовому договору (эффективных контрактов) с сотрудниками. Подписание эффективных контрактов (на 1 год) с таблицей KPI и указанием целевых значений.

Специалисты рекомендуют закладывать в КРІ только амбициозные цели. Как правило, на практике разделяются понятия базового плана и цели. Базовый план (нормативные значения) – это естественные ожидания от результатов, цель – достижение амбициозных показателей. Таким образом, увеличение выручки пропорционально динамике расширения рынка будет базовым планом, в то время как темп роста выручки, опережающий развитие рынка – целевым планом. Именно для этого сценария устанавливаются КПЭ. Для выполнения же регулярных (базовых) задач предусмотрено стандартное вознаграждение в виде зарплаты и/или процента от результата [2].

Сумма отдельных КРІ сотрудников и подразделений должна быть больше общих КРІ организации (так как делается поправка на «невыполнение некоторыми сотрудниками своих показателей»).

Важный этап на пути построения системы мотивации на основе КРІ – определение шкалы зависимости размера бонуса от объема выполненного показателя. Принципиальным моментом здесь является установка пороговых значений выполнения КПЭ. Сотрудники не должны премироваться за выполнение 20–30% от цели, либо могут премироваться с минимальным вознаграждением. Линейная зависимость бонуса без нижнего лимита выполнения может негативно отразиться на мотивации сотрудников в достижении целевого показателя [2]. Пример шкалы ключевых показателей результативности представлен в таблице 5.1. Важно еще раз подчеркнуть различие понятий базового и целевого плана: базовый сценарий является, по сути, безпримиральной частью целевого. На представленной схеме базовый план соответствует значению 50% выполнения целевого плана. Таким образом, сотрудник может рассчитывать на бонус при перевыполнении базового плана на 120% и выше [2].

В таблице 5.1 приведен пример построения схемы мотивации по количественным ключевым показателям эффективности.

Схема мотивации сотрудника по количественным КРІ [2]

| | | | | | |
|--|--|--------|--------|--------|---------|
| Сотрудник | Петров П.И. | | | | |
| Должность | Коммерческий директор | | | | |
| Период оценки | 2 квартал 2018 г. | | | | |
| Описание КРІ | Целевой план по продажам продукта А Показатель: выручка от продаж продукта А, в объеме X руб. по бух отчетности 2 кв. 2018 г. | | | | |
| Процент выполнения целевого плана | 0-60% | 61-70% | 71-80% | 81-90% | 91-100% |
| Вознаграждение от максимального бонуса | 0% | 10% | 40% | 70% | 100% |

Например, если сотрудник Петров П.И. выполнил план по продажам продукта А на 83%, то его бонус составит 70% от максимально возможного.

Рассмотрим пример. В компании-дистрибьюторе для мотивирования сотрудников финансово-экономической службы помимо прочих выделены следующие ключевые показатели деятельности: основные («жесткие») показатели (размер бонуса зависит от значений показателей этой группы): рентабельность финансовых активов; оборачиваемость денежных средств; коэффициент ликвидности; объем кассовых разрывов (сумма невыполненных обязательств, помноженная на время просрочки их выполнения). Ограничивающие («мягкие») показатели (бонус не будет выплачиваться, если значения этих показателей выйдут за некоторые установленные рамки): сумма пеней и штрафов по налогам; отклонение фактических показателей исполнения расходной части бюджета от плановых (с учетом оперативных корректировок бюджета) и т. д. [2]

Формирование переменной части заработной платы по достигнутым результатам.

Рассмотрим пример формирования премиальной части заработной платы рабочих компании «ММП им. В.В. Чернышева» (г. Москва), сфера

деятельности: производство двигателей для самолетов МиГ-29, МиГ-29СЭ, и пр. [3].

Премияльная часть состоит из показателей участка, индивидуальных показателей и показателей цеха (см. таблицу 5.2). Рабочие могут влиять на сумму дохода, не только выполняя плановые показатели и зарабатывая тем самым премию, у них также есть возможность повысить свой базовый оклад. Если рабочий увеличит выработку, то размер базового оклада вырастет, и будет действовать в течение расчетного периода (затем вернется обычный тариф в соответствии с разрядом специалиста). Так, при выполнении плана на 100% базовый тариф умножается на коэффициент 0,5, при перевыполнении – постепенно растет с шагом в десятые доли. Такая прогрессивная шкала позволяет учитывать и поощрять личные достижения рабочих.

Таблица 5.2

Переменная часть заработной платы рабочих

| Показатели участка | Индивидуальные показатели | Показатели цеха |
|---|--|---|
| 30% от оклада за соблюдение графика участка по производству деталей и узлов | 15% от оклада за самоконтроль (привилегия дается единицам-они ставят на продукцию личный штамп, означающий, что качество изделия можно не проверять) | 15% от оклада за соблюдение цехом графика |
| 5% от оклада за соблюдение трудовой дисциплины и норм техники безопасности | 10% от оклада за освоение смежных профессий | 10% от оклада из фонда мастера участка, который по своему усмотрению определяет, каким рабочим начислить деньги |
| 15% от оклада за качество выпускаемой продукции | 15% от оклада за приемку деталей на контроль с первого предъявления | |
| | 10% от оклада за соблюдение lean-технологий | |

Вознаграждение и удержание топ-менеджеров.

Удержание ключевых сотрудников, от которых во многом зависит успех и конкурентоспособность организации - важнейшая задача. Удерживать и вознаграждать топ-менеджеров необходимо продуманно. Система вознаграждения топ менеджеров должна строиться не только на высоком материальном вознаграждении и бонусах, но и на высокой степени ответственности, возможности творческого и делового роста, возможности открывать и развивать новые направления, на системе ротации, на высоком уровне доверия, на постановке интересных и сложных задач перед менеджером, на опционных и пенсионных программах.

Работа должна быть интересна топ-менеджеру, она должна стать для него вызовом, площадкой для реализации его потенциала. Для большинства топ-менеджеров время является самым главным ресурсом, и они не желают терять его напрасно. Топ-менеджер, который знает себе цену и знает свои возможности не станет понапрасну терять время в организации, где не созданы хорошие условия для его работы и для работы его команды, где царит атмосфера хаоса, конфликтов, недоверия и где нет поддержки и понимания необходимости изменений со стороны собственников.

Как правило, система вознаграждения и удержания топ-менеджеров строиться на участии их в прибыли. КРІ топ-менеджеров, как и всех сотрудников зависят от стратегических целей организации. К основным показателям, влияющим на размер премии, относят показатели достижения финансовых целей по прибыли, рентабельности, эффективности управления активами компании, роста благосостояния акционеров, роста рыночной стоимости компании.

При устройстве на работу на должность топ-менеджера, рекомендуется уточнить у потенциального работодателя, какие КРІ будут перед вами поставлены, порядок их расчета, каковы их целевые значения, по какой формуле будет рассчитываться размер премии.

Пример KPI для генерального директора [5]

| Цель компании | KPI | Вес KPI | Порядок расчета |
|--|-------------------|---------|---|
| Увеличить прибыль | 1. EBITDA (руб.) | 0,2 | EBITDA состоит из прибыли до вычета расходов по уплате налогов, процентов и начисленной амортизации |
| Обеспечить рентабельность привлеченного капитала | 2. ROCE (руб.) | 0,2 | ROCE (Return on Capital Employed) = (чистая прибыль – дивиденды по привилегированным акциям): средняя за год величина обыкновенного акционерного капитала |
| Увеличить долю рынка | 3. Доля рынка (%) | 0,3 | На основе данных государственной статистики |
| Эффективно управлять активами | 4. EVA (руб.) | 0,3 | EVA (Economic Value Added) = $(P - T) - IC \times WACC = NP - IC \times WACC = (NP/IC - WACC) \times IC$, где: <i>P</i> – прибыль от обычной деятельности; <i>T</i> – налоги и другие обязательные платежи; <i>IC</i> – инвестированный в предприятие капитал; <i>WACC</i> – средневзвешенная цена капитала; <i>NP</i> – чистая прибыль |
| | | 1 | |

Не следует устанавливать топ-менеджерам завышенные KPI, объясняя тем, что у них высокая заработная плата, это может привести к демотивации, увольнению сотрудников и переходу их на работу в компанию к конкурентам. В систему KPI топ-менеджеров (их не должно быть очень много, 5-7 штук) нужно включить индивидуальные и командные (групповые) KPI. При этом учитывать, что чем выше должность, тем меньше индивидуальных KPI (10-20%) и больше командных. Сроки выполнения KPI у топ-менеджеров, как правило, длиннее, чем у рядовых менеджеров и сотрудников, это год или полгода, иногда квартал, в зависимости от характера бизнеса.

На KPI, поставленные перед топ-менеджером он должен иметь возможность непосредственно влиять. Например, для финансового директора нельзя устанавливать KPI «наличие кассовых разрывов», если решение о сроках

оплаты, предоставлении товарных кредитов и об оплате одному контрагенту или задержке другому принимает лично Генеральный Директор [5].

Далее рассмотрим пример из практики [5] КРІ для генерального директора магазина торговый дом «Народный» (Бишкек, Киргизия). В этой компании для директоров магазинов установлены следующие КРІ.

КРІ 1. - выполнение плана продаж. Выражается отношением фактической выручки магазина за отчетный период к плановой выручке. План продаж на отчетный период утверждается Генеральным Директором по согласованию с финансовым и коммерческим директорами. Оценку этого ключевого показателя проводит аналитик компании.

Таблица 5.4.

КРІ 1 Директора магазина «Выполнение плана продаж»

| Выполнение плана продаж | Коэффициент за выполнение плана продаж |
|---------------------------------|--|
| менее 95% | 0,7 |
| от 95 до 98% | 0,8 |
| от 98 до (или равно) 102% | 1,0 |
| более 102 и до (или равно) 110% | 1,3 |
| более 110% | 1,5 |

КРІ 2. Соблюдение отчетной и исполнительской дисциплины. Выражается в своевременной подготовке отчетов, передаче к оплате счетов за коммунальные услуги, сдаче документов в архив, обмене данными, выполнении распоряжений Генерального Директора, выполнении нормы по инвентаризации, следовании корпоративным стандартам, соблюдении отчетной и исполнительской дисциплины.

Оценку показателя проводит коммерческий директор компании. Одно нарушение – один балл.

Таблица 5.5

КРІ 2 Директора магазина «Соблюдение отчетной и исполнительской дисциплины»

| Баллы за нарушение | Коэффициент |
|--------------------|-------------|
| от 0 до 2 | 1,0 |
| от 2,5 до 4 | 0,95 |
| от 4,5 до 6,5 | 0,9 |
| от 7 до 8,5 | 0,85 |
| от 9 до 12 | 0,8 |
| от 12,5 до 15 | 0,75 |
| свыше 15 | 0,7 |

КРІ 3. Работа подчиненного персонала. Оценку персонала проводит куратор по утвержденным параметрам с перерасчетом нарушений в баллы. Например, парковка и вход в магазин должны соответствовать инженерно-техническим и санитарным требованиям. Несоответствие – 2 балла.

Таблица 5.6

КРІ 3 Директора магазина «Работа подчиненного персонала»

| Условные единицы (баллы) | Коэффициент |
|-------------------------------|-------------|
| от 0 до 6 включительно | 1,0 |
| свыше 6 и до 10 включительно | 0,9 |
| свыше 10 и до 15 включительно | 0,8 |
| свыше 15 и до 20 включительно | 0,7 |
| свыше 20 и до 25 включительно | 0,6 |
| свыше 25 и до 30 включительно | 0,5 |
| свыше 30 | 0,4 |

Рассмотрим *пример построения системы вознаграждения в отделе продаж* компании Coca Cola HBC Россия, Москва [4].

Система мотивации состоит из трех блоков

1. Ежемесячная премия за выполнение КРІ. Четыре показателя в ежемесячной премии — ключевые. Задачи, за которые платят премию:

- выручка;
- ассортимент (выполнение целей по продажам широкого диапазона продукции);
- маркетинговая инициатива 1 (например, количество клиентов, сделавших заказ нового продукта);
- маркетинговая инициатива 2 (например, при запуске нового продукта оцениваем по количеству установленных дисплеев).

Таблица 5.7

Алгоритм расчета премии [4]

| Выполнение показателя КРІ | Процент выплаты премии в зависимости от процента выполнения КРІ |
|---------------------------|--|
| Меньше 80% | 0% (премия за данный показатель не выплачивается) |
| От 80 до 100% | От 50 до 100% с шагом в 2,5%. Например: выполнение 80% эквивалентно 50% премии; выполнение 81% эквивалентно 52,5% премии; выполнение 82% эквивалентно 55% премии |
| 100–120% | По всем показателям, кроме выручки, максимальный размер выплаты 100%. Для выручки за перевыполнение плана размер премии увеличивается максимум в два раза с шагом в 5%. Например: выполнение 100% эквивалентно 100% премии; выполнение 101% эквивалентно 105% премии; выполнение 102% эквивалентно 110% премии |
| 120% и более | 200% только для выручки |

Каждый показатель имеет свой вес. Итоговая премия — это суммарный процент. Например, сотрудник не выполнил план по всем четырем показателям. Факт по выручке составил 99 процентов, по ассортименту — 96, по обеим маркетинговым инициативам — 90 и 95. Так как все фактические показатели

попадают в диапазон от 80 до 100 процентов, премия за них рассчитывается по формуле:

$$50\% + 2,5\% \times (100\% - \text{факт})$$

Например, премия за выручку составила 97,5 процента. С учетом веса показателя в 40 процентов итоговый процент выплаты по выручке:

$$(97,5\% \times 40\%) / 100\% = 39\%$$

Таблица 5.8

Пример расчета премии за выполнение показателей

| Показатель (KPI) | Вес показателя (b) | Цель | Факт | Процент выполнения показателя (a) | Процент выплаты по показателю | Итоговый процент выплаты по показателю |
|----------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|---|-----------------------------------|--|--|
| | Присваивается исходя из приоритета | Оцифрованное значение цели по KPI | Оцифрованное значение фактического выполнения KPI | Факт разделить на план | Процент выполнения исходя из принципов расчета | Процент выполнения исходя из принципов расчета, умноженный на вес показателя |
| Выручка | 40% | 100 | 99 | 99% | 97,5% | 39% |
| Ассортимент | 25% | 25 | 24 | 96% | 90% | 23% |
| Маркетинговая инициатива 1 | 20% | 50 | 45 | 90% | 75% | 15% |
| Маркетинговая инициатива 2 | 15% | 40 | 38 | 95% | 87,5% | 13% |
| | 100% | Итоговый % выплаты премии: | | | | 90 |

2. Система профессиональной оценки. Сотрудникам выставляются цели, связанные с качеством их ежедневной работы. Вот несколько примеров ключевых показателей оценки профессионального мастерства, по которым оцениваются сотрудники компании Coca Cola HBC Россия:

- процент торговых точек, посещение которых закончилось сформированным заказом;
- внутренние стандарты ежедневной работы;
- сканирование холодильного оборудования.

Руководитель ежемесячно отслеживает достижение показателей. Каждые полгода подводит итог по ключевым показателям, а сотрудник сдает тест на технические знания. На основании итоговой оценки сотруднику на ближайшие шесть месяцев присваивают профессиональный уровень. Каждому профессиональному уровню соответствует определенное денежное вознаграждение. После подведения итогов начинается новый полугодовой цикл.

3. Мотивационные программы. Это дополнительные инициативы, направленные на достижение результата сверх плана. К ним относятся запуск новых продуктов и сезонные активности.

Пример программы: запуск нового продукта, который не включен в KPI ежемесячной премии. Цель на первый месяц — подготовить точки продаж: установить дисплеи, оформить витрины, оформить первые заказы. На второй месяц — форсирование продаж, повышение уровня представленности продукта в магазинах.

Торговый представитель получает дополнительное задание. Если он захочет, то может взяться за него, выполнить и получить дополнительное вознаграждение. Как правило, оно составляет 20–30 процентов от оклада сотрудника за период действия программы. Если программа рассчитана на месяц, то 20–30 процентов от месячного оклада, если квартальная, то 20–30 процентов от трех окладов.

Результаты внедрения данной системы вознаграждения. Процент выполнения бизнес-показателей отдела продаж вырос на 10 %. Ассортимент, представленный в торговых точках, стабильно растет, обновляя каждый квартал трехгодичные рекорды. Количество увольняющихся торговых представителей снизилось на треть.

Определение KPI и расчет заработной платы на примере интернет-маркетолога [6]. В начале необходимо определиться с тем, какие функции возложены на интернет-маркетолога. Из стратегии организации, вытекают стратегические и тактические цели маркетингового отдела, в котором работает

интернет-маркетолог, а исходя из них формулируются его личные цели, на достижение которых он точно может повлиять. Зная эти цели, несложно определить его KPI. Далее нужно продумать, как рассчитывать эти KPI. В качестве примера можно взять пять показателей эффективной работы сотрудника отдела маркетинга: расширение целевой аудитории; привлечение новых заказчиков, увеличение их количества; повышение уровня лояльности клиентов, где учитывается, в каком количестве люди оставляют положительные отзывы, рекомендации и т.д.; увеличение числа повторных покупок и выработка стратегий; повышение узнаваемости и степени доверия к компании [5].

Также нужно разделить заработную плату специалиста на две части, одна из которых фиксированная, а другая – премиальная, формирующаяся на основании его KPI (к примеру, 80% – фиксированная часть, 20% – выплаты за достижение поставленных в плане целей); определить KPI для оценки деятельности сотрудника; создать план, значения KPI в котором будут оптимальными [5]. Расчет KPI разделим на несколько шагов

Шаг 1. Выбор трех ключевых показателей эффективной деятельности специалиста:

- число пользователей, которых удалось привлечь на сайт;
- число повторных заказов от действующих потребителей;
- количество рекомендаций и положительных отзывов, появившихся после приобретения товара или заказа услуги на сайте и в соцсетях торговой организации [5].

Шаг 2. Определение веса каждого показателя. Вес в общей сумме равен 1. При этом наибольшая доля принадлежит приоритетному индикатору. В результате:

- количеству новых клиентов отводится 0,5;
- числу повторных заказов – 0,25;
- отзывам – 0,25.

Шаг 3. Анализ статистических данных за прошедшие шесть месяцев по каждому КРІ и разработка плана представлены в таблице 5.9.

Таблица 5.9

КРІ, исходные и плановые значения [5]

| | КРІ | Исходное значение (средние показатели за месяц) | Плановое значение |
|---|---|---|--|
| 1 | Прирост новых клиентов | 160 новых покупателей | Увеличение на 20%, или 192 новых клиента |
| 2 | Доля клиентов, повторно купивших товар | 30 клиентов совершают повторную покупку | Увеличение на 20%, 36 повторные покупки |
| 3 | Доля клиентов, оставивших положительный отзыв, рекомендацию на сайте магазина | 35 положительных отзывов и рекомендаций | Увеличение на 20%, или 42 положительных отзыва |

Шаг 4. Расчет КРІ.

Таблица 5.10

Пример расчета КРІ [5]

| Ключевые показатели | Вес КРІ | Цель | Факт | Индекс КРІ |
|---------------------|---------|------------------------------|------|------------|
| КРІ 1 | 0,5 | 20% | 22% | 0,550 |
| КРІ 2 | 0,25 | 20% | 17% | 0,212 |
| КРІ 3 | 0,25 | 20% | 30% | 0,375 |
| | 1 | Коэффициент результативности | | 1,137 |
| | | | | 113,70% |

Формула расчета КРІ:

$$\text{Индекс КРІ} = \text{Вес КРІ} \times \frac{\text{Факт}}{\text{Цель}} \quad (5.1)$$

При этом целью является запланированный показатель маркетолога. Факт – это реальный результат. Становится ясно, что специалист достиг поставленных целей не до конца. Однако на основании общего показателя 113,7 % можно с уверенностью сказать, что реальный результат достаточно хорош.

Шаг 5. Расчет заработной платы.

В общей сложности маркетологу причитается 800\$, 560\$ из которых – фиксированная часть, а 240\$ – переменная. Полный оклад специалисту выплачивают за индекс, равный 1 (или 100 %).

Таким образом, показатель 113,7 % свидетельствует о перевыполнении плана, а значит, маркетологу выдают заработную плату с дополнительным бонусом.

Дополнительный бонус составить $240\$ \times 0,137 = 32,88\$$

Результат: $560\$ + 240\$ + 32,88\$ = 832,88\$$.

Если индекс КРІ меньше 99 %, сумму премиальных снижают [5].

Использование системы КРІ для оценки маркетолога позволяет также оценить сложности, с которыми он не справляется. Возможно, например, что не достижение им целевых КРІ обусловлено не тем, что он прилагал недостаточно усилий, а в целом неверной стратегией увеличения уровня продаж.

Возможно, сам план продаж составлен некорректно без учета изменившейся ситуации на рынки (переходом на новый этап жизненного цикла отрасли, ужесточившейся конкуренцией). Вероятно, необходимо пересмотреть требования к показателям эффективности.

Расчет может видоизменяться с учетом запланированных результатов, дополняться новыми значениями: показателем количества решенных и нерешенных задач, системой штрафов за плохие показатели по основным пунктам в плане. Так, за выполнение плана менее 70 % сотрудник может вообще не получать премию [5].

Существует и следующая схема расчета премиальной части оклада для специалиста, выполнившего план по продажам:

Схема расчета премиальной части заработной платы в зависимости от выполнения КРІ [5].

| Индекс КРІ (Показатель выполненного плана) | Коэффициент премии (переменной части вознаграждения) |
|--|--|
| Ниже 70 % | 0 |
| 70-80 % | 0,6 |
| 80-89 % | 0,7 |
| 90-95 % | 0,8 |
| 96-98 % | 0,9 |
| 99-101 % | 1 |
| 102-105 % | 1,3 |
| 106-109 % | 1,4 |
| Свыше 110 % | 1,5 |

В завершении главы 5 рассмотрим *расчет бонуса на основе КРІ для руководителя коммерческого департамента*

$$\text{Бонус} = (\text{БФ КРІ 1} \times \text{А} + \text{БФ КРІ 2} \times \text{В} + \text{БФ КРІ 3} \times \text{С}) \times \text{D},$$

где: БФ КРІ 1, 2, 3 – максимальный бонусный фонд, умноженный на вес КРІ 1, 2, 3.

А – поправочный коэффициент к КРІ 1 с пороговым значением 70% (то есть при выполнении плана продаж менее чем на 70% бонус по этому показателю не начисляется (А = 0); при выполнении плана продаж более чем на 70% бонус начисляется пропорционально выполнению).

В – поправочный коэффициент к КРІ 2 с пороговым значением 85% (если показатель выполняется менее чем на 85%, то В = 0; если процент выполнения от 85 до 100, бонус начисляется пропорционально выполнению). Этот коэффициент – блокирующий, то есть при невыполнении порогового значения КРІ 2 бонус не выплачивается, независимо от того, какие результаты достигнуты по КРІ 1 и КРІ 3. С – поправочный коэффициент к КРІ 3 с пороговым значением 60% (если показатель выполнен менее чем на 60%, С = 0;

если процент выполнения от 61 до 100, бонус начисляется пропорционально выполнению).

D – стоп-фактор, общий блокирующий поправочный коэффициент, обнуляющий выплату бонуса при недостижении минимальных пороговых значений по любому KPI.

Предложенная схема фиксирует внимание на объеме дебиторской задолженности наряду с объемом продаж и стоимостью процесса продаж, а не просто на росте оборота любой ценой. В результате компания вовремя получает деньги на свой счет, не кредитует беспроцентно ни клиентов, ни персонал [7].

Вопросы и задания по теме 5.

1. Как связать цели компании и ССП с системой вознаграждения?

2. Приведите аргументы в пользу применения системы KPI в мотивации персонала

3. Какие этапы можно выделить в построении системы мотивации на основе KPI?

4. Структура формирования мотивации на базе KPI.

5. Как сформировать систему оплаты (переменную часть заработной платы) по результатам?

6. Как вознаграждать и удерживать топ-менеджеров?

7. Что способствует привлечению и удержанию сотрудников?

8. Формирование корпоративной культуры, способствующей росту результативности.

Задание 1. Сотрудникам компании, которые задерживались на рабочем месте после восьми вечера, оплачивали ужин и такси до дома. Через некоторое время все стали задерживаться. Кроме того, у менеджеров по продажам оклад был вдвое выше среднерыночного.

Какие KPI вы предложили использовать в данной организации, чтобы снизить затраты и мотивировать сотрудников усиленно работать? Как эти показатели связать с системой премирования?

Задание 2. Пример предприятия, успешно внедрившего систему собственных показателей – ПАО Сбербанк. ПАО Сбербанк обладает огромным кредитом доверия со стороны граждан, даже в самые сложные времена им удается сохранять и расширять клиентскую базу. После того как в 2010 году для сотрудников Сбербанка была внедрена система «5+», в работе предприятия произошли заметные изменения. «5+» - это система индивидуальных и групповых показателей, когда по итогам отчётного периода сотрудниками проводится самооценка. Какие это показатели? На чем построена система мотивации персонала в ПАО Сбербанк? Насколько она справедлива на Ваш взгляд? Какие материальные и нематериальные стимулы используются в организации для мотивации персонала? Измеряется ли в ПАО Сбербанк индекс удовлетворенности персонала? (для ответа на вопросы используйте открытые источники и официальный сайт ПАО Сбербанк)

Задание 3. Встречаются такие случаи, когда товарооборот не является основным фактором успеха торговой точки. Например, в салонах сотовой связи продавцов мотивируют продавать аксессуары, так как на них наценка значительно выше, чем на телефоны и компания получает больше прибыли с продажи чехла за 1000р. чем с телефона за 20т.р. Какой KPI вы предложили бы ввести для продавцов для стимулирования продаж аксессуаров?

Литература по теме 5.

1. Клочков А.Т. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. М.: Эксмо, 2010. 132 с.

2. Как разработать систему мотивации персонала // Электронная версия журнала «Финансовый директор». 2017. URL: <https://fd.ru/articles/8634-red-kak-razrabotat-sistemu-materialnogo-stimulirovaniya-personala> (дата обращения 15.07.18)

3. Хакимов А. Примеры KPI, которые подняли эффективность труда на 35% // Электронная версия журнала «Генеральный директор». 2017. URL: <https://e.gd.ru/article.aspx?aid=634711> (дата обращения 16.07.18)

4. Морозов Д. Мотивация, которая заставит продавцов забыть о комфорте и работать // Генеральный директор №7, июль 2018. URL: <https://e.gd.ru/article.aspx?aid=654015> (дата обращения 18.07.18)

5. Костенкова Т. KPI для топ-менеджеров // Электронная версия журнала «Генеральный директор». 2016. URL: <https://www.gd.ru/articles/2852-kpi-top-menedjerov> (дата обращения 19.07.18)

6. KPI (ключевые показатели эффективности). Как внедрить систему KPI в компании // Электронная версия журнала «Генеральный директор». 2017. URL: <https://www.gd.ru/articles/3584-kpi> (дата обращения 25.07.18)

7. Вишнякова М. Как внедрить в компании систему KPI // Электронная версия журнала «Генеральный директор». 2017. URL: <https://e.gd.ru/article.aspx?aid=618542> (дата обращения 28.7.18)

ТЕМА 6. ВНЕДРЕНИЕ KPI НА ПРАКТИКЕ

1. Этапы внедрения системы ключевых показателей. Организационные и ключевые задачи внедрения ключевых показателей.

2. Система KPI: плюсы и минусы внедрения.

3. Типичные ошибки, негативно влияющие на внедрение KPI.

4. Что делать, если сотрудники саботируют внедрение KPI?

5. Когда показатели необходимо пересматривать?

6. Роль автоматизации в эффективном внедрении и применении системы KPI.

7. Примеры KPI для различных категорий персонала.

Разработка и внедрение KPI на практике сложный и затратный процесс, который, как правило, занимает от двух до шести месяцев в зависимости от сложности проекта. Рассмотрим следующие *этапы внедрения системы ключевых показателей*.

Этап 1. Определение ключевого показателя бизнеса, KPI- I уровня.

В процессе анализа стратегических планов компании определяется ключевой показатель бизнеса т.е. это оцифрованная стратегическая цель

компании и КРІ- I уровня, характеризующие вклад отдельных направлений и сегментов бизнеса в достижение ключевого показателя.

Этап 2. Детализация КРІ- I уровня до КРІ- II уровня, согласно финансовой структуре. КРІ- I уровня детализируются до КРІ- II-го уровня- показателей, ответственность за которые можно закрепить за отдельными подразделениями и должностными лицами.

Этап 3. Разработка методики расчета КРІ. Прописывается алгоритм расчета КРІ и показателей отчетности в логике бюджетного плана счетов и счетов управленческого учета. Определяется периодичность предоставления КРІ.

Этап 4. Внесение изменений в регламентные документы компании. В том числе в документы, регламентирующие ведение управленческого учета и предоставления управленческой отчетности в компании.

Этап 5. Адаптация КРІ к существующей системе управления, бюджетирования и мотивации. Рекомендации по порядку принятия ключевых решений в компании на основе выделенных КРІ, рекомендации по мотивационным схемам для менеджмента и сотрудников, позволяющие вовлечь персонал в активную работу с КРІ [1].

Не следует внедрять систему сразу повсеместно, в особенности, если организация значительных размеров и состоит из множества схожих подразделений (например, однотипных офисов продаж). Целесообразно перед вводом повсеместной эксплуатации протестировать ее на отдельно взятом подразделении в течение некоторого периода времени. Подобный тест позволит обнаружить возможные скрытые барьеры, препятствия и сложности в реализации программы, неизвестные и непрогнозируемые заранее.

Психологическая подготовка персонала (как работников, так и линейных руководителей) к новой форме трудовых отношений. Работники привыкают к тому, что каждый час, проведенный на работе, должен быть потрачен на достижение поставленных целей. Линейные руководители свыкаются с тем, что

они отвечают, как за процесс, так и за результат труда своих сотрудников. И если кто-то работает плохо, то, в первую очередь, это их вина.

Устранение «узких» мест и неэффективного использования трудовых ресурсов, улучшение организационной структуры. Управление по КРІ не даст желаемого результата, если одни работники перегружены, а другие не знают, чем себя занять. Управление по КРІ - это логическое продолжение оптимизации бизнес-процессов, а не наоборот.

«Разметка» показателей эффективности, т. е. определение справедливых значений для измеряемых показателей эффективности (порог, план, вызов). Несправедливые плановые значения показателей эффективности демотивируют персонал и являются одной из причин неудачного внедрения управления по КРІ. При этом задача решается относительно просто - нормированием труда [2].

За процесс внедрения созданной в компании системы КРІ могут отвечать, как сотрудники, так и сторонние консультанты. Вместе с тем, следует принимать во внимание, какая специфика у предприятия, как в нем протекают бизнес-процессы, какие цели и задачи фирма ставит перед собой. Необходимо, чтобы рядовой персонал осознавал, как изменится система формирования заработной платы. Сотрудники должны понять, что основным показателем станет уровень их эффективности. При введении системы КРІ специалистов следует обучать. Персонал должен понимать, что изменения полезны, главным образом, для них. Внедрение системы подразумевает разработку специальной документации: трудовых договоров, штатного расписания, коллективного договора и других бумаг, связанных с оплатой деятельности сотрудников.

Плюсы внедрения КРІ.

- 1) КРІ помогают акцентировать внимание акционеров и менеджмента на ключевых факторах успеха.
- 2) КРІ используются для постановки задач подразделениям и должностным лицам.

3) КРІ дают возможность оценить вклад в достижение целевого финансового результата компании каждого подразделения и должностного лица

4) КРІ служит основой для разработки мотивационных программ персонала.

5) КРІ позволяют согласовать цели персонала и цели компании.

6) КРІ структурирует неопределенность, в результате внедрения системы КРІ сотрудники знают, что от них ожидает руководство организации, в какие сроки они это должны сделать и какое вознаграждение получают, тем самым снижается чувство неопределенности и тревоги.

7) У сотрудников повышается чувство ответственности за результат. Как показывают исследования, если в организации действует система КРІ, персонал работает более эффективно минимум на 10% или же на 20-30% в среднем.

Но система ключевых показателей обязательно должна отражать стратегические цели компании. Чтобы сформировать набор КРІ, которые обеспечат не только исчерпывающую картину происходящего в компании, но и позволят реализовать стратегию, определенную собственниками, нужно сделать следующее. Во-первых, определиться с тем, какой КРІ точнее всего описывает главную стратегическую цель компании. Во-вторых, декомпозировать его до уровня отдельных подразделений.

Некоторые эксперты рынка утверждают, что внедрение КРІ на предприятии позволяет увеличить прибыль на 30 %.

Рассмотрим *минусы внедрения КРІ*.

Первый и очевидный минус в том, что мы живем в турбулентном, очень не стабильном мире, по американской терминологии VUCA-мире. VUCA – это акроним английских слов volatility (нестабильность), uncertainty (неопределенность), complexity (сложность) и ambiguity (неоднозначность).

Ситуация меняется быстро и непредсказуемо и на основе данных изменений нельзя предсказывать будущую ситуацию, значит и эффективно

планировать действия, КРІ быстро устаревают и руководство компании не успевает их изменять.

Второй минус, заключается в том, что КРІ внедряют без ССП. КРІ вытекают из сбалансированной системы показателей, а на практике часто они существуют сами по себе. Получается, что компании в силу затратности и сложности проекта не внедряют ССП, а просто пытаются внедрить КРІ сами по себе. Это в корне не верно, так все показатели должны быть связаны причинно-следственными связями и должны быть направлены на реализацию стратегии.

Третий минус внедрения КРІ, в том, то они используются для контроля, оценки и вознаграждения не всех категорий персонала. Это происходит потому, что в России процветает nepoтизм и фаворитизм. Рядовые сотрудники «раздавлены» КРІ, из них готовы «выжать» все по максимуму, их постоянно грозят уволить за невыполнение КРІ, а руководство, их дети и родственники получают бонусы и высокие зарплаты в любом случае.

Еще один минус или сложность во внедрении КРІ, это то, что на практике руководители всегда стремятся завысить нормативные значения КРІ, а сотрудники наоборот занижить. Если в организации не развита культура планирования, если при составлении планов на предстоящий период руководитель просто накидывает 5-15% на достигнутые показатели или что-то придумывает из головы, то сотрудники либо будут демотивированны и уволятся, либо будут доказывать, что планы не реальны и саботировать их. Все показатели должны быть четко аргументированы.

Недостатки КРІ заключаются в том, что интерпретация итогов оценки эффективности не всегда корректна. Однако некорректной интерпретации можно постараться избежать, если в самом начале при разработке системы внимательно сформировать критерии, по которым в дальнейшем будет вестись оценка КРІ [3].

Можно также отметить такую сложность или недостаток системы КРІ, как трудность и затратность внедрения на практике. Организации потребуется затратить много финансовых, временных и людских ресурсов. К этому надо

быть готовыми. Потребуется обязательное обучение менеджеров и сотрудников организации, они будут отвлекаться от текущих обязанностей. Нужно будет тщательно составить все документацию по системе КРІ: книгу КРІ, где прописать все показатели, которые планируется использовать, порядок их расчета, диапазоны значений, ситуации для использования, регламент пересмотра КРІ, порядок оценки достижения КРІ, порядок расчета бонусов или переменной части заработной платы в зависимости от исполнения КРІ. Не все руководители готовы к долгой, кропотливой работе по внедрению КРІ полной проб и ошибок.

Рассмотрим *типичные ошибки* внедрения и использования системы управления на основе КРІ. Одна из наиболее распространенных ошибок, которая встречается в практике, – это слишком большое количество КРІ, приходящихся на одного сотрудника. В некоторых компаниях для одной должности устанавливается больше десятка ключевых показателей эффективности, и все они увязаны с системой мотивации. Если все КРІ одинаково важны, то вознаграждение зависит от слишком большого количества факторов, удельный вес каждого из которых не превышает 10% – а это тот рубеж, ниже которого сотрудник перестает воспринимать показатель как влияющий на его доход.

Рекомендуемое количество КРІ 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.

Еще одна частая ошибка – присвоение сотруднику ответственности за выполнение КРІ, на который он не влияет или влияет опосредованно.

Ошибка, когда КРІ используются не для управления организацией, а только для мотивации и даже скорее для расчета премиальной части заработной платы. В этом случае использование КРІ никак не способствует росту бизнеса и часто приводит к демотивации персонала, которого лишают премии по причине не достижения показателей.

В ряде случаев *сотрудники саботируют внедрение KPI* в организации. Прежде всего, надо выяснить причины, почему это происходит. Как правило, люди боятся изменений, они не хотят менять привычные способы работы, боятся, что с внедрением KPI у них появится больше работы, с которой они не справятся и что из-за внедрения KPI у них снизится заработная плата. Некоторые сотрудники по природе своей инертны, они не хотят выходить из зоны комфорта и обучаться чему-то новому. Поэтому руководителю нужно подготовить сотрудников к внедрению KPI, путем информирования и обучения, обсуждения, ответов на вопросы. Руководитель должен дать сотрудникам время, набраться терпения, не проявлять негативные эмоции, поддерживать и успокаивать сотрудников.

Большинство сотрудников со временем поймут, что нововведения взаимосвязаны с деятельностью, которая велась ранее, если они осознают важность и необходимость изменений для их же блага, для развития их и организации, то перестанут бояться перемен.

Руководителям следует привлекать к разработке KPI менеджеров среднего звена – специалистов, в обязанности которых будет входить оценка и планирование действий в соответствии с введенной системой. Сотрудникам необходимо совместно разрабатывать ступенчатую стратегию внедрения KPI. Как правило, сначала систему тестируют коммерческие отделы, а в завершении процесса – бэк-офис. Нелишним будет поощрение активных специалистов при введении системы KPI. Даже небольшие успехи должны быть отмечены.

Документооборот должен соответствовать корректировкам, которые вносятся при внедрении KPI. Действующее положение дел должно плавно перетекать в новое. Так, резких изменений не будет, а потому в отдельном порядке следует учитывать и мониторить сроки перестройки [3].

Системы KPI не создаются на века, они *требует пересмотра*.

Система KPI в организации определяется ее стратегией. Стратегия может со временем смениться. В большой диверсифицированной компании, разные бизнес-единицы (стратегические хозяйственные единицы, СЗХ) могут

использовать разные стратегии. Пример выбора КРІ в зависимости от типа стратегии приведен в таблице 6.1.

Таблица 6.1

Связь КРІ со стратегией [6]

| Тип стратегии элементы | Лидерство по издержкам | Дифференциация | Концентрация |
|-----------------------------|--|--|--|
| | Операционное совершенство | Лидерство по продукту | Близость к клиенту |
| Идея | Простота, стандартность, скорость | Инновационность, функциональность, эмоции | Кастомизация, личные отношения, ориентация на узкую нишу |
| Финансы | EVA; рентабельность активов; оборачиваемость активов; совокупные затраты. | EVA; рентабельность активов; рентабельность продаж (маржа). | EVA; рентабельность активов; рентабельность продаж (маржа). |
| Клиенты | число новых клиентов; процент узнаваемости бренда (названия компании); доля рынка. | число новых продуктов; число новых клиентов; процент узнаваемости бренда; индекс удовлетворенности клиентов | число постоянных клиентов; индекс удовлетворенности клиентов; доля рынка; затраты на маркетинг |
| Бизнес-процессы | процент автоматизации процессов; скорость выполнения заказа; число сбоев в системе закупок | скорость создания новых продуктов; доля брака; затраты на исследование рынка; затраты на НИОКР | число рекламаций; доля брака; число позиций в ассортименте; скорость выполнения заказа; скорость устранения рекламации |
| Инфраструктура/ персонал | производительность труда | затраты на обучение персонала; текучесть кадров; индекс удовлетворенности персонала | текучесть кадров; индекс удовлетворенности персонала; процент взаимозаменяемости персонала |

Ответственные за введение КРІ специалисты должны непрерывно отслеживать степень ее актуальности, поскольку в организации могут происходить изменения в бизнес-процессах, стратегических целях и внешнем

окружении. Управление KPI очень важно. Каждый из показателей следует время от времени пересматривать, чтобы они сохраняли свою актуальность. По истечении определенного срока индикаторы способны приносить компании нежелательные результаты. При внедрении нового коэффициента специалисты компании начинают работать более эффективно, с повышенной мотивацией. Однако, когда этот процесс завершается, необходим пересмотр или отмена того или иного KPI. Как правило, набор индикаторов в системе KPI меняется приблизительно раз в год.

Корректировка и пересмотр показателей осуществляются ежеквартально, в рамках ключевых отделов, чтобы оперативно менять приоритеты для сотрудников предприятия. Внеплановые изменения системы KPI и установка новых коэффициентов бывают вызваны рядом причин, главные из которых:

- смена обязанностей работника;
- корректировка приоритетных направлений деятельности компании;
- необходимость оптимизировать существующие индикаторы эффективности [3].

Роль автоматизации в эффективном внедрении и применении системы KPI.

Объем информации, необходимой для успешной работы с системой KPI в современной организации огромен. Эту информацию нужно быстро вносить, обрабатывать, анализировать, предоставлять в форме понятных отчетов очень быстро. Такую сверхзадачу невозможно выполнить в срок без автоматизированных систем управления предприятием. Если организация небольшая, у нее небольшие обороты и малая численность персонала, то возможно для внедрения системы KPI будут использоваться таблицы Excel и никаких специальных программных продуктов для автоматизации KPI не потребуется. Далее рассмотрим, какие автоматизированные системы можно использовать для оценки деятельности и внедрения системы управления на основе KPI.

1С: Управление по целям и КРІ» продукт разработан на платформе "1С: Предприятие" и позволяет оценивать эффективность работы каждого сотрудника, подразделения и всей компании. Программный продукт позволяет автоматизировать постановку целей и контроль результативности (стратегический и операционный цикл), управлять вовлеченностью и мотивацией персонала, отслеживать динамику показателей деятельности по отдельным функциональным сферам: продажи, маркетинг, производство, логистика, управление персоналом позволяет оценить степень достижения стратегических целей компании в 1 клик! Все наиболее важные показатели достижения стратегических целей доступны в едином информационном пространстве и представлены в виде простых для понимания стратегических карт. Осуществлять мониторинг наиболее важных показателей можно в режиме реального времени. Информация может быть представлена в виде диаграмм, графиков, таблиц и отчетов. В любой момент времени можно увидеть отклонения, возникшие в работе предприятия, и понимая это, перераспределить ресурсы и усилия [7].

Программный продукт «1С: Управление по целям и КРІ» может интегрироваться с другими учетными системами на одноименной платформе. В системе можно самостоятельно конструировать различные методики оценки персонала (КРІ, задачи, стандарты), автоматизировать регулярные оценочные процедуры (типовой бизнес-процесс и настройка оповещений) [8].

Следующий продукт «КРІ Monitor» запатентован и внесен в реестр российского софта (также, как и «1С: Управление по целям и КРІ»), в рамках программы импортозамещения. Решение больше позиционируется как инструмент business intelligent (BI). Как следствие в архитектуре решения сделан акцент на работу с количественными данными (КРІ), функционал позволяет использовать многомерный анализ данных и интерактивную визуализацию [8].

KPI Drive. Программа KPI Drive подходит для любых отраслей и может быть внедрена на любом этапе развития организации. Технология позволяет

полностью автоматизировать управление персоналом предприятия вплоть до удаленного управления. С помощью модулей показатели (ключевые показатели эффективности), задачи (поручения), оценки (оценка стандартов выполнения) и оплата (расчет премии или зарплаты), предусмотренных в программе KPI-Drive, руководитель может контролировать эффективность работы персонала, премировать сотрудников и оплачивать их работу по реальному результату. Вся информация по сотрудникам, показателям и фактам доступна к загрузке и выгрузке из внешних программ [9].

SAP SuccessFactors – относится к комплексным HRM-системам, поэтому рассмотрим только модуль Performance & Goals. Решение развивается на облачной платформе и представляет собой веб-портал для согласования целей и организации процесса оценки сотрудников в организации. Имеется возможность ставить цели, каскадировать их по организации, отслеживать актуальные статусы исполнения. Высокая степень интерактивности за счет обеспечения взаимодействия на одной площадке, использования мобильного приложения. Процесс калибровки целей позволяет выявить лучших и худших работников в компании, широкие возможности для визуализации динамики по исполнению целей и большой выбор кадровых форм и отчетов [8].

Также на российском рынке представлены и другие продукты, например, «HighPer», «Elma KPI», «KPI Suite», каждый из которых имеет свои плюсы и минусы.

Система KPI используется многими известными российскими компаниями и зарубежными компаниями, работающими на российском рынке. Например, ОАО «Газпром» внедряет систему KPI с 2011 года. В крупнейшей российской добывающей компании были разработаны следующие семь групп KPI, охватывающие все области деятельности:

- 1) доля затрат на НИОКР в выручке;
- 2) снижение эксплуатационных затрат в проектах за счет применения инновационных технологий;

- 3) снижение удельного расхода топливно-энергетических ресурсов на собственные технологические нужды и потери;
- 4) снижение удельных выбросов парниковых газов в CO₂ эквиваленте;
- 5) частота несчастных случаев на производстве;
- 6) прирост количества используемых патентов и лицензий;
- 7) рост производительности труда [10].

Использование в управлении системы КРІ позволило ОАО «Газпром» значительно улучшить свою научно-инновационную и производственную деятельность.

В сервисной компании ГК «Магнат» (Волгоград, численность персонала 3000 чел.) внедрена система управления на основе КРІ. С 2004 в компании используется программный продукт КРІ-Drive. Полученные результаты: система управления стала более технологичной и прозрачной, система мотивации стала более технологичной и гибкой, с момента внедрения КРІ-Drive ГК «Магнат» вырастила объем бизнеса в более чем 5 раз [12].

В крупнейшем в России провайдере цифровых услуг и решений ПАО «Ростелеком» также использует КРІ для управления компанией. На уровне организации в целом установлены 8 корпоративных КРІ: совокупная акционерная доходность (TSR); рентабельность инвестированного капитала (ROIC); выручка; показатель эффективности: OIBDA; показатель производительности труда (ППТ); инновационный КРІ (интегральный показатель инновационной деятельности); рост абонентской базы; количество домохозяйств, пройденных оптикой; чистый долг/OIBDA [14].

Международная компания Save&line&clean (название изменено) представляет услуги аренды и обслуживания спецодежды и вестибюльных ковров. Это высокотехнологичная компания, представленная в более чем 20 странах мира и с более чем 100-летней историей в текстильной промышленности, имеет представительство и в г. Казань. К компании используется управление на основе ключевых показателей эффективности.

Рассмотрим KPI для сотрудников сервисного отдела (филиал компании в г. Казань).

KPI 1. Customer retention - удержание клиентов. Нормативное значение 98%. Это значит, за CRR=98% сотрудники получают максимум бонуса, если показатель будет, на уровне 97,5%, то бонус будет на 20% меньше.

KPI 2. Turnover Day- среднее время оплаты клиентами счетов после выхода. Нормативное значение показателя 42 дня. Если клиент оплачивает счет в течение 42 дней, то сотрудники отдела получают полный бонус. Если 41 день, то бонус на 20% меньше и далее расчет бонуса идет по убывающей шкале.

KPI 3. Delivery Time – время отгрузки новых и дополнительных заказов: 14 и 7 дней соответственно. Если сотрудники укладываются в эти сроки, то получают максимальный бонус, если 15 и 8 дней бонус на 20% меньше.

KPI 4. Ежегодный опрос клиентов, где все клиенты оценивают сервис по пятибалльной шкале. За 4 балла- максимальный бонус, если 3,8 балла бонус снижается на 20%.

У сотрудников отдела доставки компании Save&line&clean KPI. Стоимость доставки 1 единицы одежды или 1 кв.м. ковра. За стоимость доставки 1 ед. в 12 руб.- полный бонус, в 13 руб. минус 20% и т.д., за стоимость доставки 1 кв.м. ковра – 29 руб. максимальный бонус.

В производственном отделе введены следующие показатели. KPI 1. Продуктивность. Сколько в час операторы стирают, складывают и упаковывают спец. одежды. Если 45 ед. одежды в 1 час, то получают максимальный бонус. Если 44 ед., то на 20% меньше. Продуктивность по коврам определяется по количеству кв.м. ковров, выстиранных за 1 час. Если 27 кв.м. ковров, то максимальный бонус. Если 26 кв.м., то бонусы снижаются на 20%.

KPI 2. Качество работы производства. Проводится аудит производства, в ходе которого проверяются разные параметры качества выполненных работ, например, все ли дырки в одежде были заштопаны, правильно ли была сложена одежда.

Система КРІ сотрудника успешно применяется в аптечных сетях «Ригла», магазинах электроники «Эльдорадо», «Media Market».

Опыт крупнейших компаний российского рынка свидетельствует о высокой эффективности внедрения системы управления и мотивации на основе КРІ.

Далее рассмотрим *примеры КРІ для разных категорий персонала*.

Рассмотрим для примера *КРІ директора магазина*.

Установим для него следующие КРІ:

КРІ 1. Выполнение плана продаж.

КРІ 2. Соблюдение отчетной и исполнительской дисциплины.

КРІ 3. Работа подчиненного персонала.

Каждый из этих показателей оценивается сторонним аудитором по балльной системе, если сумма баллов больше установленного норматива - бонус составит 150% от оклада за год, меньше – бонус не выплачивается) [11].

Пример КРІ финансового директора [4]

Стандартный функционал финансового директора (ФД) может быть выражен в трех количественных КРІ:

- объем поступлений от реализации продукции с выполнением нормы рентабельности. Подразумевается участие ФД в качестве участника команды (с долей в размере 10% от общего бонуса), отвечающего за привлечение финансирования, управление денежными потоками, расчет цен, учет распределения расходов для определения рентабельности, финансовую модель проекта/бизнеса);

- доходность на свободные денежные средства. ФД должен достичь установленное значение доходности от размещения свободных денежных средств на финансовом рынке (вознаграждение ФД в виде процента от заработанной суммы сверх установленной нормы);

- исполнение бюджета расходов подразделения: отсутствия перерасхода, точность планирования (вознаграждение в виде установленного процента от сэкономленных средств).

Перечень качественных KPI финансового директора может состоять из следующих пунктов:

- эффективность работы подразделения (выражается о субъективной оценке работы департамента другими отделами и руководством компании);
- своевременное обеспечение компании денежными средствами (экспертная оценка руководства компании); управление финансовыми рисками: контроль структуры пассивов и динамики оборотного капитала (экспертная оценка руководства компании);
- выполнение KPI сотрудников финансового департамента.

Ключевые показатели эффективности *сотрудников финансового департамента.*

Качественные KPI для бухгалтера:

- своевременное предоставление качественной бухгалтерской, налоговой, статистической отчетности;
- успешное прохождение аудиторских (налоговых, ревизионных) проверок.

Качественные КПЭ для экономиста (аналитика):

- своевременная подготовка управленческой отчетности (бюджеты, план-фактный анализ согласно внутреннему регламенту предоставления отчетности).

Качественные KPI для казначея:

- своевременная оплата расходных заявок (оценивается руководителями подразделений компании);
- качество планирования денежных потоков и обеспечение высокого дохода от размещения временно свободных денежных средств в банковских депозитах (оценивается финансовым директором).

Ключевые показатели эффективности, которые работают на производстве [5]. Одна их особенностей производства заключается в том, что большинство задач на производстве выполняется коллективно. В карты KPI для производства можно включить три задачи: первая связана с объемом выпуска

(от ее выполнения будет зависеть большая часть премии, например, половина премии), а две остальные – с качеством.

KPI 1. Выполнение общепроизводственного плана (вес – 50%). Премия выплачивается, если выполнен общий план по выпуску готовой продукции, а не только план отдельного участка. Процент премии привязан к проценту выполнения плана производства, через разработку шкалы зависимости объема выпуска от размера премии. Если план недовыполняется, то пропорционально уменьшается бонус каждого работника. Так, при выполнении плана на 95–100% премия выплачивается полностью (с поправкой на два других KPI из индивидуальной карты). При сокращении объема готовой продукции до 90–94,9% премиальная часть уменьшается до 90%.

KPI 2. Не более двух претензий (вес в премии – 25%). Претензии как внешние (от клиентов), так и внутренние (от руководства) за любое нарушение норм.

KPI 3. Процент брака (вес в премии – 25%). Например, у оператора производственной линии этот показатель определен как «соблюдение нормы технологических потерь на фасовке».

KPI для специалиста по продажам представлены в таблице 6.2.

Таблица 6.2

KPI для специалиста по продажам (матрица KPI) [12]

| Показатель | Вес | База | Норма | Цель | Факт | Уровень выполнения | Индекс KPI |
|---|-----|------|-------|------|------|--------------------|---------------|
| Объем реализации (у.е.) | 40% | 100 | 200 | 250 | 280 | 112,00% | 44,8% |
| Средний доход на одного покупателя (у.е.) | 20% | 10 | 12 | 15 | 13 | 86,67% | 17,3% |
| Количество отметок «Понравилось обслуживание» (шт.) | 20% | 15 | 20 | 25 | 30 | 120,00% | 24,0% |
| Доля просроченной дебиторской задолженности (%) | 20% | 16 | 13 | 10 | 10 | 100,00% | 20,0% |
| Итоговый KPI | | | | | | | 106,1% |

КРІ для менеджера по персоналу:

КРІ 1 - скорость закрытия вакансии по отношению к темпам прироста списка открывающихся позиций. Это не должен быть абсолютный норматив. Так, если вначале сотрудник на появившуюся должность подбирался за две недели, и это был хороший результат, то по мере развития бизнеса и появления новых вакансий, скорость должна существенно возрасти, чтобы вовремя покрывать все потребности компании в людях.

КРІ 2 - количество сертифицированных работников к общей численности персонала. Либо количество сертифицированных к общему числу обученных (если обучение было серьезным, а не ради получения «корочек»). Либо количество успешно прошедших испытательный срок к общему числу нанятых. Либо количество внутренних замещений открытых позиций к общему числу вакансий (но иногда такой показатель может говорить не о качестве подготовки кадрового резерва, а о стремлении поставить родственников на освободившиеся должности, поэтому желательно ввести норматив, например, не более 25% замещений - из внутреннего резерва, остальное - за счет открытого рынка).

КРІ 3 - степень удовлетворенности трудовой инспекции результатами проверок. Измеряется либо в количестве выявленных нарушений, либо в сумме штрафов за период (и то и другое должно стремиться к нулю).

КРІ 4 - прирост выручки на сотрудника по компании при фиксированном размере ФОТ. Этот критерий показывает, работает ли мотивационная схема (если выручка не растет, деньги на людей тратятся зря).

КРІ 5 - уровень текучести кадров по подразделениям. Его повышение означает падение лояльности, приверженности, неконкурентоспособное вознаграждение, неграмотное руководство (люди приходят работать в компанию, а уходят от конкретного человека). Соответственно, рост затрат - надо постоянно искать замену уволившимся, снова вводить в курс дела и пр. [15].

КРІ водителя-экспедитора:

— количество точек доставки в день,

- среднее время сдачи заказа клиенту (мин),
- своевременность возврата документов (%),
- соблюдение трудовой дисциплины.

Получившаяся сумма баллов сравнивается с планируемыми показателями и умножается на коэффициент для определения надбавки [11].

КРІ для логиста

КРІ 1 - средний срок оборачиваемости товарных запасов.

КРІ 2 - коэффициент убыли запасов и сырья по отношению к себестоимости списанного в связи с приходом в негодность сырья и запасов (часто называется «коэффициент естественной убыли»).

КРІ 3 - время простоя транспорта, связанное с ремонтом.

КРІ 4 - среднее время поставки.

КРІ 5 - стоимость логистической цепочки (если ее посчитать нет возможности, т.е. процесс логистики детально не описан, не формализован с точки зрения стоимости, то можно вычислить долю затрат службы логистики в общих расходах компании). Этот показатель помогает управлять эффективностью: увеличение мощности отдела не должно повышать стоимость логистической цепочки (более того, доля затрат службы в расходах компании должна снижаться по мере роста службы) [16].

Таблица 6.3

Примеры КРІ для некоторых должностей [12]

| Специальность | Показатель |
|---|--|
| Юрист | Количество выигранных споров. |
| Специалист, обеспечивающий работу офиса | Численность оформленной документации, скорость ее подготовки, доброжелательное отношение к другим сотрудникам. |
| Заведующий хозяйственной частью | Освоение бюджетных ресурсов, уровень укомплектованности менеджеров канцелярскими товарами |

Ключевые показатели эффективности преподавателя (на примере преподавателя Казанского федерального университета):

КРІ 1. Объем НИР, включая средства внебюджетных грандов и других хозрасчетных НИР (руководство НИР), млн. руб.

КРІ 2. Количество публикаций в базе данных Scopus за отчетный год, единиц.

КРІ 3. Количество публикаций в базе данных Web of Science за отчетный год, единиц.

КРІ 4. Количество цитирований, учтенных в базах данных РИНЦ (за год), единиц.

КРІ 5. Защита кандидатской или докторской диссертации в текущем году, единиц.

КРІ 6. Разработка и реализация электронных образовательных ресурсов на площадках Coursera, EdX, единиц.

КРІ 7. Публикации в журналах из перечня ВАК, издание монографии, единиц.

КРІ 8. Полученные гранды, премии и т.п.

Вопросы по теме 6.

1. Перечислите этапы внедрения системы ключевых показателей.
2. Организационные и ключевые задачи внедрения системы ключевых показателей.
3. Назовите плюсы и минусы внедрения системы КРІ.
4. Какова роль автоматизации в эффективном внедрении и применении системы КРІ?
5. Какие программные продукты можно использовать для автоматизации управления компанией на основе КРІ?
6. Приведите примеры расчеты КРІ для различных подразделений и категорий персонала.

7. Приведите примеры распространенных ошибок, которые негативно влияют на эффективность внедрения КРІ.
8. Что делать, если сотрудники саботируют внедрение КРІ?
9. Когда система КРІ требует пересмотра?
10. Приведите примеры, подтверждающие эффективность внедрения КРІ на практике.
11. Приведите примеры использования КРІ в различных сферах деятельности: в правительственных организациях, в некоммерческих организациях, в секторе здравоохранения.

Задание по теме 6.

Рассмотрим пример из практики.

IT-директор промышленного холдинга Александр вспоминает, что до внедрения КРІ подчиненные ему «системные администраторы» решали проблемы пользователей «по первому звонку». Теперь же, когда раздаются звонки типа «Помогите! Компьютер завис!» они оперативно не реагируют. Требуют, чтобы написали заявку с сутью проблемы и передали ее старшему «сисадмину». Затем ее ставят в очередь на выполнение. «Да, я мог бы сделать это за три минуты, но это же нигде не будет зафиксировано. Какое мне дело до затруднений других сотрудников и подразделений? Оценивать-то меня будут по КРІ, на достижение которых я мотивирован», — делится Александр [3].

Вопросы: объясните, почему произошла подобная ситуация и как ее можно было избежать? Что вы предложите для решения проблемы ускорения выполнения заявок на IT обслуживание?

Использованная в теме 6 литература.

1. Разработка КРІ для принятия ключевых решений и мотивации персонала // Финансовый директор: электронная версия журнала. 2017. URL: <https://fd.ru/articles/39362-razrabotka-kpi-dlya-prinyatiya-klyuchevykh-resheniy-i-motivatsii-personala-video> (дата обращения 5.08.18)

2. Что учесть при разработке системы премирования на основе ключевых показателей эффективности // Финансовый директор: электронная версия журнала. 2018. URL: <https://fd.ru/articles/38621-kpi-kak-vnedrit-sistemu-klyuchevyh-pokazateley-effektivnosti> (дата обращения 10.08.18)
3. KPI (ключевые показатели эффективности). Как внедрить систему KPI в компании // Генеральный директор: электронная версия журнала. 2017. URL: <https://www.gd.ru/articles/3584-kpi> (дата обращения 12.08.18)
4. Бувин Н. Ключевые показатели эффективности: как разработать и внедрить // Финансовый директор: электронная версия журнала. 2018. URL: <https://fd.ru/articles/158456-klyuchevye-pokazateli-effektivnosti-kak-razrabotat-i-vnedrit-qqq-17-m2> (дата обращения 14.08.18)
5. Щербаков А. 3 KPI для производства, которые работают без потери качества // Генеральный директор: электронная версия журнала. 2018. URL: https://www.gd.ru/articles/8608-kpi-dlya-proizvodstva?utm_source=www.gd.ru&utm_medium=refer&utm_campaign=Rubrocontentblock_articles (дата обращения 17.08.18)
6. Толкач В. KPI в управлении: связь со стратегией // Журнал «Новый менеджмент», № 5 за 2007 год. URL: https://www.cfin.ru/management/controlling/kpi_and_strategy.shtml (дата обращения 18.08.18)
7. 1С: Управление по целям и KPI. Решение по управлению эффективностью бизнеса // Официальный сайт компании ТопФактор. 2018. URL: <http://topfactor.pro/product/management-by-objectives-and-kpi.php?yclid> (дата обращения 20.08.18)
8. Обзор программ KPI-автоматизации // Крупнейший в Европе ресурс для IT-специалистов «Хабр». 2018. URL: <https://habr.com/post/352418/> (дата обращения 24.08.18)
9. Официальный сайт разработчика программы KPI- Drive URL: <https://kpi-drive.ru> (дата обращения 28.08.18)

10. Родин И.И. Введение КPI и результаты его применения в России // Статистика и экономика. №1. 2014, с.120-123. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/vvedenie-kpi-i-rezultaty-ego-primeneniya-v-rossii> (дата обращения 29.08.18)
11. КPI: ключевые показатели эффективности в 2018 году // Журнал «Справочник кадровика» - сайт для специалистов по кадрам и управлению персоналом. 2018. URL: https://www.pro-personal.ru/article/532833-oplata-truda-na-osnove-kpi-metody-raschetov?utm_source=www.pro-personal.ru&utm_medium=refer&utm_campaign=Rubrcontentblock_articles (дата обращения 2.09.18)
12. Примеры КPI: изучаем, оцениваем, применяем // Коммерческий директор: электронная версия журнала. 2017. URL: <https://www.komdir.ru/article/2132-primery-kpi> (дата обращения 8.09.18)
13. Павловский Ю. Как мы мотивируем сотрудника оценкой на базе KPI-Drive // Официальный сайт компании KPI-Drive. 2013. URL: <https://kpi-drive.ru/2013/12/magnat-2013/> (дата обращения 10.09.18)
14. Гунина А.С. Ключевые показатели эффективности структурных подразделений ПАО «Ростелеком» [Электронный ресурс]. 2017. URL: <http://www.lerc.ru/?part=bulletin&art=58&page=2> (дата обращения 12.09.18)
15. Вишнякова М.В. КPI для менеджера по персоналу // Журнал «Справочник кадровика» - сайт для специалистов по кадрам и управлению персоналом. 2011. URL: <https://www.pro-personal.ru/article/305848-kpi-dlya-menedjera-po-personalu> (дата обращения 22.09.18)
16. Вишнякова М.В. КPI для менеджеров по логистике // Журнал «Справочник кадровика» - сайт для специалистов по кадрам и управлению персоналом. 2013. URL: <https://www.pro-personal.ru/article/306578-kpi-dlya-menedjerov-po-logistike> (дата обращения 25.09.18)

ПРИЛОЖЕНИЕ 1.

Вопросы к зачету.

1. Каково место КРІ в стратегическом управлении?
2. Перечислите требования к формулировке КРІ.
3. Какие существуют виды КРІ? В чем их отличия?
4. Какие существуют подходы к разработке КРІ?
5. Чем КРІ отличны от ключевых показателей результата (KRI) и показателей деятельности (PI)?
6. Какие семь характеристик КРІ дал Д.Парменер?
7. Суть и цель сбалансированной системы показателей Balanced Scorecard (BSC). Как ССП связана с КРІ?
8. Какие четыре перспективы (направления) выделяются в Balanced Scorecard? Охарактеризуйте их.
9. Сколько должно быть КРІ в компании? Охарактеризуйте различные мнения по этому вопросу.
10. Целеполагание, формирование стратегических целей и способность компании к долгосрочному развитию.
11. Разработка стратегической карты. Приведите пример стратегической карты. Каскадирование системы целей.
12. Принципы уравнивания (выбор приоритетов) ключевых показателей эффективности.
13. Диапазоны значений ключевых показателей эффективности.
14. Какие три этапа можно выделить в бизнес-цикле компании? Как в зависимости от этапа меняются финансовые цели?
15. Какие финансовые КРІ может использовать компания, поставившая своей целью рост прибыли? Охарактеризуйте их, объясните порядок расчета.
16. Какие финансовые КРІ может использовать компания, поставившая своей целью повышение доходности инвестиций? Охарактеризуйте их, объясните порядок расчета.

17. Приведите примеры финансовых KPI, ориентированных на цели повышение ликвидности и финансовой устойчивости.
18. Какие финансовые KPI может использовать компания, поставившая своей целью максимизацию использования имеющихся активов? Охарактеризуйте их, объясните порядок расчета.
19. Какие финансовые KPI может использовать компания, поставившая своей целью снижение издержек? Охарактеризуйте их, объясните порядок расчета.
20. Показатель экономическая добавленная стоимость (EVA- Economic Value Added). Характеристика и порядок расчета.
21. Назовите и охарактеризуйте ключевые показатели клиентской составляющей, сгруппированные в цепочку причинно-следственных связей.
22. Какие KPI по перспективе клиенты, может использовать компания, ориентированная на рост качества продукции и услуг? На своевременную поставку продукции?
23. Индекс удовлетворенности клиента (customer satisfaction index, CSI) и его составляющие.
24. Стоимостная цепочка внутренних бизнес-процессов.
25. Показатели теоретических и прикладных исследований. Показатели процесса опытной разработки продукта.
26. Показатели операционного процесса – время и издержки.
27. Показатели производительности и показатели безопасности. Показатели охраны окружающей среды и общественной безопасности.
28. KPI направленные на постоянное совершенствование бизнес-процессов, повышение качества продукции и сервисных услуг.
29. Составляющие операционного менеджмента: развитие и поддержание отношений поставщиками. Цели и показатели управления отношений с поставщиками.
30. Составляющая обучения и роста: цели и основные KPI.

31. Показатели удовлетворенности работников. Исследования удовлетворенности служащих. Индекс удовлетворенности сотрудников (employee satisfaction index, ESI).
32. Как связать цели компании и ССП с системой вознаграждения?
33. Приведите аргументы в пользу применения системы КРІ в мотивации персонала
34. Какие этапы можно выделить в построении системы мотивации на основе КРІ?
35. Структура формирования мотивации на базе КРІ.
36. Как сформировать систему оплаты (переменную часть заработной платы) по результатам?
37. Что способствует привлечению и удержанию сотрудников?
38. Формирование корпоративной культуры, способствующей росту результативности.
39. Перечислите этапы внедрения системы ключевых показателей.
40. Организационные и ключевые задачи внедрения ключевых показателей.
41. Назовите плюсы и минусы внедрения системы КРІ.
42. Какова роль автоматизации в эффективном внедрении и применении системы КРІ? Какие программные продукты можно использовать для автоматизации внедрения КРІ?
43. Приведите примеры расчеты КРІ для различных подразделений и категорий персонала.
44. Приведите примеры распространенных ошибок, которые негативно влияют на эффективность внедрения КРІ
45. Что делать, если сотрудники саботируют внедрение КРІ?
46. Когда система КРІ требует пересмотра?
47. Приведите примеры, подтверждающие эффективность внедрения КРІ на практике.

48. Приведите примеры использования КРІ в различных сферах деятельности: в правительственных организациях, в некоммерческих организациях, в секторе здравоохранения.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2.

Тестовые задания.

1. *Чем полезна система ключевых показателей для компании?*

- а) можно недоплачивать зарплату;
- б) отложенный эффект мотивации;
- в) она помогает вести мониторинг результативности работы предприятия.

2. *Какие КРІ можно установить для менеджеров по продажам?*

- а) объем продаж не ниже 1 млн. руб. в мес.;
- б) умение вести деловые переговоры на уровне N;
- в) перевыполнение плана.

3. *Какие индикаторы результативности можно назвать универсальными?*

- а) количественные;
- б) качественные;
- в) финансовые.

4. *Каким подразделениям КРІ лучше не устанавливать?*

- а) службе персонала;
- б) сервисным подразделениям;
- в) производственникам.

5. *Какова основная сложность в установке КРІ сотруднику?*

- а) это не мотивирует;
- б) нужно грамотно просчитать показатели, чтобы они не казались труднодостижимыми;
- в) любой сотрудник хочет только большой оклад и не согласен на КРІ.

6. *Кто разработал систему сбалансированных показателей?*

- а) Фортран и Друкер;

- б) Нортон и Каплан;
- в) Робертс и Адамс;
- г) Нортон и Портер.

7. *Что стало первопричиной появления сбалансированной системы показателей?*

- а) необходимость методов оценки эффективности организации, основанных на финансовых показателях;
- б) необходимость методов оценки эффективности организации, учитывающих финансовые и нефинансовые показатели в комплексе;
- в) необходимость исключения финансовых показателей из оценки эффективности организации;
- г) необходимость оценки эффективности организации, основанной на показателях качества продуктов и услуг.

8. *Рекомендуемое количество KPI для компании*

- а) должно быть точно равным 12-ти – по одному запаздывающему на составляющую и по два опережающих показателя на один запаздывающий;
- б) не регламентировано и может достигать для большой корпорации 200 и более;
- в) должно быть не более 15;
- г) оптимально равно 20 – 25.

9. *Система показателей KPI называется сбалансированной, так как учитывает равновесие между...*

- а) финансовыми и нефинансовыми индикаторами, внутренними и внешними компонентами организации, запаздывающими и опережающими индикаторами;
- б) материальными и нематериальными активами, запаздывающими и опережающими индикаторами, стратегическими и оперативными задачами;
- в) интересами акционеров и сотрудников, интересами клиентов и компании, тенденциями развития и повышения эффективности;

г) стратегией и видением, текущими значениями и долгосрочными целями, инициативами и миссией организации.

10. Что стало залогом успеха в информационной эпохе?

а) умение управлять нематериальными активами;
б) внедрение процессного подхода управлением производства;
в) умение извлечь максимум прибыли, экономно используя масштабы и объемы производства;

г) внедрение системы контроля качества.

11. В чем отличие СПП от традиционного менеджмента качества?

а) традиционный менеджмент качества концентрируется на улучшении существующих процессов, СПП – на создании новых эффективных процессов для удовлетворенности клиентов;

б) СПП концентрируется на улучшении существующих процессов, а традиционный менеджмент качества – на создании новых эффективных процессов для удовлетворенности клиентов;

в) СПП рассматривает инновации как неотъемлемую часть внутренних бизнес-процессов;

г) СПП концентрируется на предоставлении имеющихся товаров и услуг имеющимся клиентам;

д) традиционный менеджмент качества рассматривает инновации как неотъемлемую часть внутренних бизнес-процессов.

12. В каком порядке происходит разработка стратегической карты?

а) показатели и причинно-следственные связи разрабатываются параллельно от финансовой составляющей к составляющей обучения и развития персонала;

б) показатели СПП разрабатываются от финансовой составляющей к составляющей обучения и развития персонала, а причинно-следственные связи от составляющей обучения и развития персонала к финансовой составляющей;

в) показатели и причинно-следственные связи разрабатываются параллельно от составляющей обучения и развития персонала к финансовой составляющей;

г) показатели ССП разрабатываются от составляющей обучения и развития персонала к финансовой составляющей, а причинно-следственные связи от финансовой составляющей к составляющей обучения и развития персонала.

13. С какой составляющей СПП начинается реализация стратегии?

а) с клиентской составляющей;

б) с процессной составляющей;

в) с финансовой составляющей;

г) с составляющей обучения и карьерного роста.

14. Остаются ли показатели сбалансированной системы неизменными?

а) да, после разработки и утверждения изменять набор показателей нельзя, так как это разрушит причинно-следственные отношения в ССП;

б) нет, изменять набор показателей можно в том случае, если руководство не устраивают получаемые результаты;

в) набор показателей изменяется только в том случае, если подвергается существенным изменениям стратегия организации;

г) ССП – это динамический инструмент, гибкий и способный изменяться в соответствии с окружающими условиями.

15. Каскадированием ССП называется...

а) создание каскада опережающих показателей, приводящих к одному ключевому запаздывающему;

б) разработка ССП высшего уровня на основе Сбалансированных систем хозяйственных единиц «снизу-вверх»;

в) стратегическое планирование каскадным методом на базе ССП;

г) процесс разработки Систем показателей на всех уровнях компании.

16. Почему возникает разница между рыночной и балансовой стоимостью в информационную эпоху?

- а) отсутствие системы контроля качества;
- б) недооценка нематериальных активов;
- в) отсутствие процессного подхода к управлению;
- г) недооценка материальных активов.

17. Какие цели являются ориентирами для определения задач и параметров других составляющих СПП?

- а) внутренних бизнес-процессов;
- б) обучения и развития;
- в) клиентские;
- г) финансовые.

18. Что из перечисленного относится к явным признакам потребности в изменении системы оценки результатов деятельности в организации?

- а) все результаты деятельности удовлетворительны, кроме прибыли;
- б) корпоративная стратегия недавно подверглась изменению;
- в) никто не замечает отсутствия отчетов о результатах деятельности;
- г) клиенты не покупают продукцию, хотя цены на нее не выше, чем у конкурентов;
- д) все перечисленное верно.

19. В чем заключаются основные недостатки чрезмерного использования финансовых показателей?

- а) не учитываются условия деловой среды;
- б) рассматриваются отдельные функциональные области;
- в) жертвуют долгосрочной перспективой;
- г) нет потенциала для прогнозирования (движение вперед, глядя в зеркало заднего вида);
- д) все перечисленное верно.

20. Назовите два основных подхода к разработке KPI

- а) процессный и системный;

- б) функциональный и процессный;
- в) функциональный и линейный.

21. *Правило Д.Пармертера о количестве показателей в организации гласит:*

- а) KRI- 20/ PI-100/KPI 10;
- б) KRI- 20/ PI-80/KPI 10;
- в) PI-10/KPI- 80/KRI-10;
- г) KRI-10/PI-80/KPI-10.

22. *Эти KPI рассчитаны по итогам работы за довольно длительный период и являются необратимыми*

- а) финансовые;
- б) групповые;
- в) запаздывающие;
- г) опережающие.

23. *В чем заключается принцип уравнивания KPI?*

- а) в умении расставить приоритеты;
- б) в умении сбалансировать показатели;
- в) в умении правильно выбрать показатели;
- г) в умении делегировать полномочия.

24. *Какие финансовые показатели используются на этапе устойчивого состояния при стратегии использования активов?*

- а) инвестиции (процент продаж);
- б) коэффициент использования активов;
- в) производительность;
- г) окупаемость;
- д) исследования и развитие (процент продаж);
- е) коэффициент прибыльности по основным активам;
- ж) коэффициент ликвидности оборотного капитала.

25. Какой показатель клиентской составляющей оценивает удовлетворенность клиента в соответствии со специальными критериями результатов деятельности?

- а) удовлетворение потребностей клиента;
- б) расширение клиентской базы;
- в) прибыльность клиента;
- г) сохранение клиентской базы.

26. Какие финансовые показатели используются на этапе “сбор урожая” при стратегии роста дохода и расширения структуры деятельности?

- а) доля целевых клиентов;
- б) процент неприбыльных клиентов;
- в) перекрестные продажи;
- г) процент дохода от продаж нового продукта или услуги новым клиентам;
- д) рост объема продаж в сегменте рынка;
- е) прибыльность продукта и клиента.

27. Какие финансовые показатели используются на этапе устойчивого состояния при стратегии сокращения издержек и увеличения производительности?

- а) себестоимость единицы (производства, сделки);
- б) сокращение издержек;
- в) собственные издержки в сравнении с конкурентами;
- г) доходы/персонал.

28. Из чего состоит ценность товара или услуги согласно Нортону и Каплану?

- а) характеристики аналогичного товара или услуги конкурентов;
- б) характеристики товара или услуги;
- в) взаимоотношения с регуляторами;
- г) имидж;

д) взаимоотношения с потребителями.

29. На каком этапе бизнес-цикла компании рентабельность должна быть высокой, так как необходимо обеспечить полный возврат инвестиций?

а) устойчивое состояние;

б) сбор урожая;

в) этап роста.

30. Этот показатель выражает соотношение между прибылью и долгосрочными вложениями (капиталом):

а) ROI;

б) ROCE;

в) ROA;

г) ROS.

31. Этот показатель характеризует вклад сотрудников в формирование прибыли

а) Profit per person;

б) EBITDA;

в) EBIT;

г) NOPAT.

32. Если основная финансовая цель компании - рост стоимости, то:

а) $ROE > WACC$;

б) $ROI > WACC$;

в) $ROA > WACC$.

33. К основным факторам, формирующим EVA относятся:

а) NOPAT, WACC, CE;

б) NOPAT, WACC, IC;

в) WACC, ROIC;

г) NOPLAT, IC, ROA

34. К способам повысить показатель EVA относятся:

а) увеличить операционную прибыль при постоянных тратах на капитал;

- б) высвободить капитал;
- в) дополнительно инвестировать в высокорентабельные проекты;
- г) все ответы верны.

35. У фирмы «А-Р», в начале месяца было 162 клиента, а в конце месяца стало 174, 28 клиентов перестали пользоваться услугами, зато появилось 40 новых клиентов. Рассчитайте показатель CRR, он равен:

- а) 88%;
- б) 83%;
- в) 78%.

36. К показателям потребительской ценности предложения не относится:

- а) характеристики товаров и услуг;
- б) взаимоотношения с клиентами;
- в) имидж и репутация;
- г) послепродажное обслуживание.

37. Churn rate (CR, показатель оттока) рассчитывается как:

- а) $\frac{\text{Количество ушедших клиентов}}{\text{Общее количество клиентов на начало периода}} \times 100\%$;
- б) $\frac{\text{Количество ушедших клиентов}}{\text{Общее количество клиентов на конец периода}} \times 100\%$;
- в) $\frac{\text{Количество пришедших} - \text{количество ушедших клиентов}}{\text{Общее количество клиентов на начало периода}} \times 100\%$.

38. Если общее количество клиентов, совершивших больше одной покупки за период разделить на общее количество клиентов за этот период, то получим показатель:

- а) Customer Retention (удержание клиентов);
- б) Purchase Frequency (частота покупок);
- в) Repeat Purchase Rates (RPR, частота повторных покупок);
- г) Net Promoter Score (уровень лояльности клиентов).

39. Как рассчитать средний уровень лояльности клиентов?

- а) количество лояльных клиентов (%);

- б) провести анкетирование на выявление уровня лояльности;
- в) количество лояльных клиентов (%) – кол-во недоброжелателей (%).

40. Показатель общего уровня удовлетворенности свойствами товара, выполненной работой, состоянием окружающей среды:

- а) индекс качества товара/услуги;
- б) индекс удовлетворенности клиента (customer satisfaction index);
- в) индекс потребительской стоимости (customer value index).

41. Показатель эффективности производственного цикла (manufacturing cycle effectiveness- МСЕ) рассчитывается как:

- а) отношение времени технологического цикла к времени производственного цикла;
- б) отношение времени производства к общей длительности производственного цикла;
- в) отношение времени производства к времени на производство + время перемещения + время простоев.

42. Время от начала процесса разработки нового продукта до момента, когда он был представлен на рынок и получена прибыль, достаточная для того, чтобы вернуть инвестиции, сделанные первоначально в проект разработки:

- а) время производственного цикла (МСЕ);
- б) период безубыточности (Break-EvenTime – ВЕТ);
- в) время вывода продукта на рынок (Time to market);
- г) длительность инновационного цикла.

43. Согласно теории ограничений (ТОС, Theory of Constraints) управленческие приоритеты расставляются следующим образом:

- а) сначала минимизировать I и ОЕ, потом максимизировать T;
- б) сократить I, увеличить T, минимизировать ОЕ;
- в) сначала максимизировать T, потом минимизировать I и ОЕ;
- г) максимизация пропускной способности (T) любой ценой.

44. К основным показателям по перспективе "Персонал: обучение и развитие", не относится:

- а) удовлетворенность работников;
- б) процент сотрудников повысивших свою квалификацию за отчетный период;
- в) эффективность работников;
- г) сохранение кадрового состава.

45. При использовании метода оценочных шкал с описанием количественной оценки:

- а) показатель оценивается по балльной шкале;
- б) значение показателя определяется путем сравнения с эталоном;
- в) значение показателя по шкале сопровождается описание соответствующего образа действий.

46. Индивидуальный план развития включает:

- а) самооценку применительно к занимаемой должности;
- б) план совершенствования;
- в) набор ключевых для сотрудника задач на следующий период;
- г) самооценку применительно к занимаемой должности и план совершенствования.

47. Формирование компетенции "уметь учиться" и способности личности к саморазвитию приоритетно в:

- а) информационную эпоху;
- б) индустриальную эпоху;
- в) в любую эпоху.

48. Этот KPI рассчитывается как отношение числа работников, подготовленных для специфической деятельности, сопряженной со стратегическим развитием компании, к общему числу требуемых специалистов:

- а) коэффициент стратегического переобучения;
- б) коэффициент стратегической информированности;

в) коэффициент стратегического развития.

49. *К поддерживающим факторам, влияющим на удовлетворенность работников, не относится:*

- а) постоянная часть зарплаты (должностной оклад, надбавки);
- б) переменная часть зарплаты, зависящая от результатов труда;
- в) психологический климат, межличностные отношения;
- г) престижность предприятия, его известность, имидж, репутация.

50. *К мотивирующим факторам, влияющим на удовлетворенность работников, не относится:*

- а) работа в команде, возможность общения и взаимодействия с людьми;
- б) занимаемая должность, ваш статус в организации;
- в) атмосфера здоровой состязательности в коллективе;
- г) политика руководства, методы и приемы управления, общая организация труда.

51. *Согласно карте шансов внедрить KPI в культуру компании, фактор влияющий на "страх неудачи":*

- а) видение;
- б) навыки команды;
- в) согласие команды;
- г) мотивация команды.

52. *Сумма отдельных KPI сотрудников и подразделений должна быть:*

- а) больше общих KPI организации;
- б) меньше общих KPI организации;
- в) равна общим KPI организации.

53. *За выполнение 20–30% от цели сотрудники:*

- а) должны премироваться т.к. они не всегда виноваты в этом;
- б) получают 20-30% от максимального бонуса;
- в) не должны премироваться, либо могут премироваться с минимальным вознаграждением.

54. Бонус не будет выплачиваться, если значения этих показателей выйдут за установленные рамки:

- а) основные («жесткие») показатели;
- б) нормативные показатели;
- в) ограничивающие («мягкие») показатели;
- г) базовые показатели.

55. На практике, как правило, чем выше должность, тем:

- а) меньше командных KPI (10-20%) и больше индивидуальных;
- б) меньше индивидуальных KPI (10-20%) и больше командных;
- в) индивидуальных KPI и командных 50:50;
- г) соотношение индивидуальных и командных KPI 70:30

56. Как рассчитывается индекс KPI?

- а) $\text{вес KPI} \times (\text{факт} \div \text{цель})$;
- б) $(\text{вес KPI} \times \text{факт}) \div \text{цель}$;
- в) $\text{вес KPI} \times (\text{цель} - \text{факт})$.

57. Рубеж удельного веса KPI, ниже которого сотрудник перестает воспринимать показатель как влияющий на его доход:

- а) 10%;
- б) 15%;
- в) 7%;
- г) 5%.

58. Какой показатель не относится к KPI для специалиста по продажам?

- а) объем реализации;
- б) доля просроченной дебиторской задолженности;
- в) средний доход на одного покупателя;
- г) процент брака.