



# Система стимулирования по показателям КРІ



## **1. Всякому овощу своё время**

- Система стимулирования на этапе создания бизнеса
- Этап бюрократизации
- Этап зрелости: понимание необходимости системы показателей

## **3. Принципы и возможная формула**

- Разработка системы показателей
- Принципы системы стимулирования
- Формула и параметры

## **4. Пакет документов системы стимулирования в Excel**

- Положение о системе показателей
- Файл Система показателей
- Файл Система стимулирования
- Бизнес-процесс расчёта совокупного дохода

## **5. «Подводные камни» внедрения стимулирования по показателям**

### Особенности этапа:

- Рынок не знаем,
- SMART-цели определить не можем,
- Требуемые действия сотрудников не понятны,
- Надежда только на предприимчивость персонала.

### Система стимулирования:

- Только у продавцов,
- Процентная зависимость от реализации, маржи,
- Прогрессивная шкала (!).

### **Особенности этапа:**

- Методики работы отшлифованы,
- SMART-цели определены,
- Требуемые действия сотрудников известны,
- Ставка на исполнительность персонала.

### **Система стимулирования:**

- Незначительная бонусная часть,
- Высокий оклад,
- Короткая процедура расставания в случае нарушения регламентов.

## Этап зрелости: понимание необходимости системы показателей

1. Реализация	16. Средний размер одной отгрузки
2. Реализация на целевых сегментах	17. Доля профильной номенклатуры в реализации
3. Маржинальная прибыль	18. Отношение количества проведённых заявок к обработанным
4. Средний уровень скидки	19. Разброс по дням количества отгруженных позиций
5. Средний уровень отсрочки платежа	20. Среднее время задержки документов на склад относительно норматива
6. Оборачиваемость дебиторской задолженности (ДЗ)	21. Количество нарушений условий оплаты и отгрузки в пользу клиента
7. Поступление денег	22. Взвешенная сумма просроченной ДЗ ( ПДЗ)
8. Оборачиваемость резервов	23. Доля ПДЗ в ДЗ
9. Оборачиваемость авансов покупателей	24. Количество технических действий: звонков, визитов, КП
10. Степень охвата рынка	25. Количество отклонений от стандарта в записях клиентской базы
11. Потенциал клиентской базы	26. Количество отклонений от стандарта в записях контактов с клиентами
12. % использования потенциала клиентов	27. Средняя просрочка выполнения запланированных контактов
13. Количество постоянных клиентов	28. Количество зарегистрированных клиентов, с которыми не было контакта в течение месяца
14. Количество потерянных клиентов	29. Количество претензий со стороны клиентов
15. Средний размер закупок на клиента	30. Доля оригиналов документов, не поступивших в бухгалтерию в нормативный срок

## 1. Всякому овощу своё время

- Система стимулирования на этапе создания бизнеса
- Этап бюрократизации
- Этап зрелости: стимулирование на основе показателей

## 3. Принципы и возможная формула

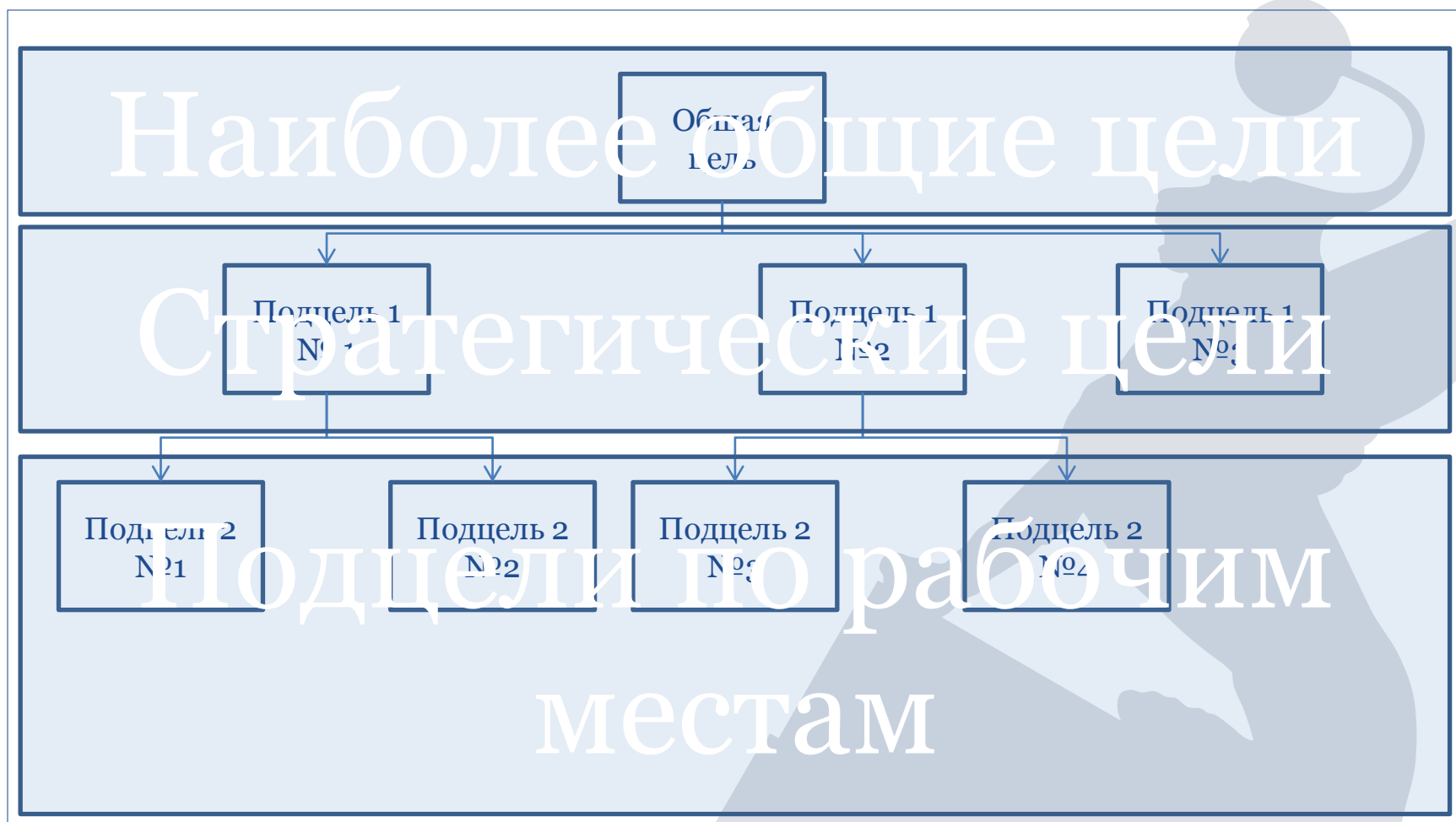
- Разработка системы показателей
- Принципы системы стимулирования
- Формула и параметры

## 4. Пакет документов системы стимулирования в Excel

- Положение о системе показателей
- Файл Система показателей
- Файл Система стимулирования
- Бизнес-процесс расчёта совокупного дохода

## 5. «Подводные камни» внедрения стимулирования по показателям

# Иерархия целей



№	Цели	Стратегические цели	Подцели по рабочим местам	Показатели за период	Ответственный
1	Увеличение масштаба бизнеса			Реализация	ГД
				Маржинальная прибыль	Продакт-менеджер
				Чистая прибыль	ГД
1.2		Увеличение масштаба он-лайн продаж		Реализация он-лайн	Менеджер по продажам
1.2.1			Увеличение посещаемости сайта	Посещаемость сайта	WEB-мастер
1.2.2			Увеличение конвертации "посетитель - вход в заказ"	Конвертация "посетитель - вход в заказ"	WEB-мастер
1.2.3			Увеличение конвертации "вход в заказ - покупатель"	Конвертация "вход в заказ - покупатель"	WEB-мастер
1.2.4			Увеличение среднего чека	Средняя сумма заказа	Менеджер по продажам
1.3		Снижение % отказов		% отказов	Продакт-менеджер



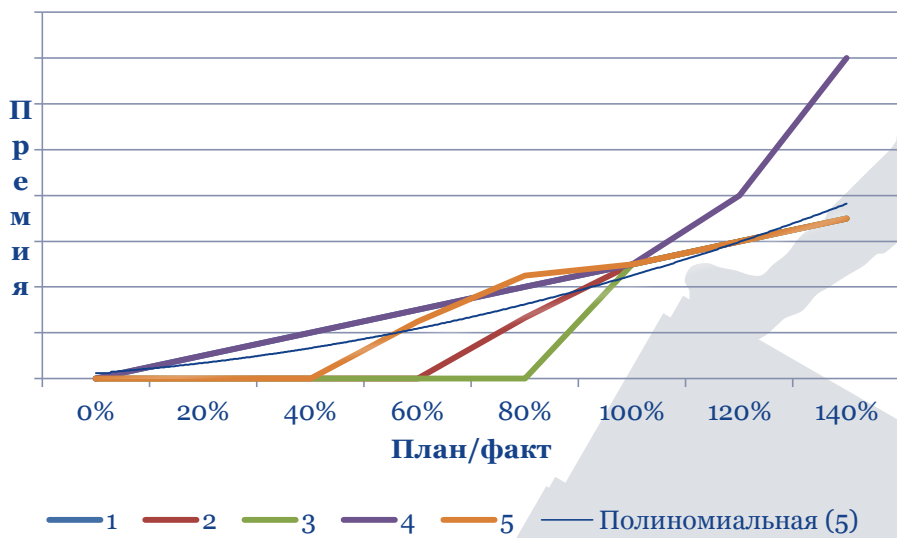
## Принципы системы стимулирования

- В общем случае вознаграждение рассчитывается как **сумма составляющих**
  - постоянной,
  - зависящей от достижения **личных** показателей,
  - зависящей от достижения показателей **отдела**,
  - зависящей от достижения показателей **компании**,
  - зависящей от оценки руководителя (**субъективная составляющая**).
- У отдельных должностей может **не быть некоторых составляющих**. Например, сотрудники, не входящие ни в какой отдел, не имеют составляющей, зависящей от показателей отдела.
- Каждая составляющая рассчитывается как произведение **планового вознаграждения** и значения «план-факт» по показателям.

Составляющая	Плановая сумма, т.р.	Показатель	% выполнения	Фактическая сумма, т.р.
постоянная	30			30
личная отдела	$30\% \cdot 30 = 9$	Соблюдение сроков отчётности	90%	$9 \cdot 90\% = 8,1$
компании	$10\% \cdot 30 = 3$	Чистая прибыль	110%	$3 \cdot 110\% = 3,3$
субъективная	$10\% \cdot 30 = 3$	Качество подготовки отчётности	100%	$3 \cdot 100\% = 3$
Итого	45			44,4

# Принципы системы стимулирования

- Показатели системы стимулирования **выбираются из общего списка показателей** с учётом важности для текущего момента и зоной ответственности каждого из сотрудников.
- В случае, если в систему стимулирования сотрудника включено несколько показателей, им могут быть приданы различные веса в зависимости от важности для деятельности компании. В этом случае результирующий показатель «план-факт» рассчитывается, как **интегральная оценка план-фактных значений всех показателей**.
- Варианты зависимости премии от значения «план-факт»:



## Формула и параметры СС

$$\text{ЗП} = \text{БС} + \text{БС} * \text{К1} * \text{Объективный личный показатель} +$$

$$+ \text{БС} * \text{К2} * \text{Объективный показатель отдела} +$$

$$+ \text{БС} * \text{К3} * \text{Объективный показатель компании} +$$

$$+ \text{БС} * \text{К4} * \text{Субъективный показатель}$$

Составляющая	Плановая сумма, т.р.	Показатель	% выполнения	Фактическая сумма, т.р.
постоянная (БС)	30			30
личная	$30\% * 30 = 9$	Соблюдение сроков отчётности	90%	$9 * 90\% = 8,1$
отдела	нет			
компании	$10\% * 30 = 3$	Чистая прибыль	110%	$3 * 110\% = 3,3$
субъективная	$10\% * 30 = 3$	Качество подготовки отчётности	100%	$3 * 100\% = 3$
Итого	45			44,4

## 1. Всякому овощу своё время

- Система стимулирования на этапе создания бизнеса
- Этап бюрократизации
- Этап зрелости: стимулирование на основе показателей

## 3. Принципы и возможная формула

- Разработка системы показателей
- Принципы системы стимулирования
- Формула и параметры

## 4. Пакет документов системы стимулирования в Excel

- Положение о системе показателей
- Файл Система показателей
- Файл Система стимулирования
- Бизнес-процесс расчёта совокупного дохода

## 5. «Подводные камни» внедрения стимулирования по показателям

## Пакет документов системы стимулирования в Excel

- Положение о системе показателей
- Файл Система показателей
- Файл Система стимулирования
- Бизнес-процесс расчёта совокупного дохода



## Файл «Система показателей», лист «Цели»

№	Цели	Стратегические цели	Подцели по рабочим местам	Показатели за период	Ответственный
1	Увеличение масштаба бизнеса			Реализация	ГД
				Маржинальная прибыль	Продакт-менеджер
				Чистая прибыль	ГД
1.2		Увеличение масштаба он-лайн продаж		Реализация он-лайн	Менеджер по продажам
1.2.1			Увеличение посещаемости сайта	Посещаемость сайта	WEB-мастер
1.2.2			Увеличение конвертации "посетитель - вход в заказ"	Конвертация "посетитель - вход в заказ"	WEB-мастер
1.2.3			Увеличение конвертации "вход в заказ - покупатель"	Конвертация "вход в заказ - покупатель"	WEB-мастер
1.2.4			Увеличение среднего чека	Средняя сумма заказа	Менеджер по продажам
1.3		Снижение % отказов		% отказов	Продакт-менеджер

## Файл «Система показателей», лист «План/Факт»

		апрель 2016			
Ответствен ный	Показатели за период	Ед. изм.	план	факт	% выполнения
WEB-мастер	Посещаемость сайта	чел	1500	1500	100%
	Конвертация "посетитель - вход в заказ"	%	10%	10%	100%
	Конвертация "вход в заказ - покупатель"	%	10%	10%	100%
ГД	Реализация	млн. руб.	60	60	100%
	Чистая прибыль	тыс. руб.	1000	1000	100%
	% отказов по причине низкого качества услуг	%	10%	10%	100%

## Файл «Система стимулирования», лист «Показатели»

		апрель 2016			
Ответствен ный	Показатели за период	Ед. изм.	план	факт	% выполнения
WEB-мастер	Посещаемость сайта	чел	1500	1500	100%
	Конвертация "посетитель - вход в заказ"	%	10%	10%	100%
	Конвертация "вход в заказ - покупатель"	%	10%	10%	100%
ГД	Реализация	млн. руб.	60	60	100%
	Чистая прибыль	тыс. руб.	1000	1000	100%
	% отказов по причине низкого качества услуг	%	10%	10%	100%



## Файл «Система стимулирования», лист расчёта

		май 16
	<b>Вес</b>	
<b>Базовая ставка</b>	<b>50%</b>	<b>25000</b>
<b>Личные показатели</b>	<b>30%</b>	<b>15000</b>
% выполнения плана по новым перевозчикам	50%	100%
.....	.....	.....
% вып учётный	100%	100%
порог депремирования	80%	
<b>Показатели отдела</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>
	100%	100%
% вып учётный	100%	100%
порог депремирования	80%	
<b>Показатели компании</b>	<b>15%</b>	<b>7500</b>
Маржинальная прибыль, тыс. руб.	100%	100%
% вып учётный	100%	100%
порог депремирования	80%	
<b>Субъективные показатели</b>	<b>5%</b>	<b>2500</b>
Качество ведения учёта и отчётности (3 балла)		3
.....		
сумма баллов	9	9
<b>Итого</b>		<b>50000</b>

## Бизнес-процесс ежемесячного расчёта вознаграждения сотрудников

- После закрытия месяца фактические значения показателей заносятся в файл «Система показателей» на Лист «План-факт» в столбец, соответствующий закрытому месяцу.
- % выполнения плана рассчитывается автоматически.
- Уполномоченный сотрудник собирает с руководителей субъективные оценки их подчинённых
- Для расчёта вознаграждения уполномоченный сотрудник открывает файл «Система стимулирования по показателям» и проставляет субъективные оценки на Листах расчёта вознаграждения сотрудников.
- Расчёт вознаграждения происходит автоматически.

## 1. Всякому овощу своё время

- Система стимулирования на этапе создания бизнеса
- Этап бюрократизации
- Этап зрелости: понимание необходимости системы показателей

## 3. Принципы и возможная формула

- Разработка системы показателей
- Принципы системы стимулирования
- Формула и параметры

## 4. Пакет документов системы стимулирования в Excel

- Положение о системе показателей
- Файл Система показателей
- Файл Система стимулирования
- Бизнес-процесс расчёта совокупного дохода

## 5. «Подводные камни» внедрения стимулирования по показателям

## «Подводные камни» внедрения стимулирования по показателям

1. Система показателей = система стимулирования
2. Ответственность = петля на шее
3. Коллеги и контрагенты мешают отвечать за показатель
4. Преувеличение роли системы материального стимулирования
5. Ошибки планирования
6. Длительные разборки при подведении итогов
7. Отсутствие обсуждения результатов
8. Надежда на величину депремирования
9. Отсутствие стимулов перевыполнения плана
10. Не забыть об изменении базовой составляющей
11. Сохранение среднего дохода при изменении стимулирования



**Кручинецкий Сергей  
Михайлович,  
Питер-Консалт.рф**

