

**Министерство образования и науки Российской Федерации**

---

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

---

*А.Ф. Тихомиров, М.М. Лембрикова*

**КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ:  
системы стимулирования на основе КРІ**

**Учебное пособие**

**Санкт-Петербург  
2014**

## СОДЕРЖАНИЕ

1. АГЕНТСКИЕ КОНФЛИКТЫ В КОРПОРАЦИЯХ .....	3
2. СТИМУЛИРОВАНИЕ МЕНЕДЖЕРОВ .....	5
3. СИСТЕМА КРІ В КОРПОРАЦИИ.....	7
3.1. Разработка системы КРІ.....	10
3.2. КРІ в Группе компаний «Бизнес ІТ».....	13
3.3. КРІ в корпорации DNL.....	16
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	29

## 1. АГЕНТСКИЕ КОНФЛИКТЫ В КОРПОРАЦИЯХ

*Корпорация* – это экономическая единица, основной целью деятельности которой является повышение благосостояния ее собственников - акционеров. Принято считать, что это означает *максимальное повышение рыночной цены обыкновенных акций компании* [1, с.35]. Такая трактовка цели корпорации не является единственно возможной, но отвечает интересам не только акционеров компании, но и общества в целом.

Корпорация имеет следующие основные отличительные характеристики:

1. Корпорация имеет статус юридического лица.
2. Она полностью находится во владении ее собственников-акционеров, имеющих определенный законом набор прав на управление своей собственностью.
3. В корпорации владельцы и менеджеры разделены. Все работающие на корпорацию – наемные работники. Создается специализированный орган, представляющий интересы собственников (акционеров) – Совет директоров.
4. Активы корпорации отделены от личной собственности ее владельцев и менеджеров. Акционеры не отвечают по долгам корпорации, в отличие от индивидуальных предпринимателей и членов некоторых товариществ.

Ключевым моментом функционирования корпорации является *отделение собственности от управления*. Наемные менеджеры уполномочены акционерами принимать решения от имени собственников компании. Такая система позволяет привлечь к работе в компании людей с выдающимися организаторскими способностями, специалистов самого высокого уровня, квалификация которых значительно выше, чем у любого из акционеров. Это, безусловно, важное преимущество корпораций,

которое, тем не менее, можно реализовать лишь в том случае, если цели, которые преследуют наемные менеджеры будут совпадать с целями корпорации.

Управляемые наемными менеджерами корпорации, однако, могут преследовать и *иные* цели, помимо увеличения благосостояния их владельцев. В частности, менеджеры, фактически управляющие компанией, могут быть заинтересованы в удовлетворении своих личных интересов и повышении личного благосостояния, благосостояния своих сотрудников. Цели менеджеров и цели собственников корпорации могут, таким образом, существенно расходиться. Акционеры корпорации, отделенные от процесса управления своим предприятием, неизбежно сталкиваются с целым рядом проблем.

Кто фактически, а не на бумаге, владеет предприятием – они или нанятые ими менеджеры? Как заставить менеджеров действовать в интересах акционеров, а не в своих личных интересах? Эта проблема получила название *агентского конфликта*.

Агентские отношения возникают в том случае, когда один или несколько индивидуумов, называемые *принципалами*, нанимают одного или нескольких индивидуумов, называемых *агентами*, для оказания платных услуг и наделяют агентов полномочиями по принятию решений. Не трудно заметить, что менеджеры корпорации являются агентами акционеров, которые и являются принципалами.

Тот факт, что акционеры предоставляют менеджерам право принимать решения, создает потенциальный конфликт интересов, который рассматривается в рамках концепции, получившей название теории агентских отношений [2,3]. Данная теория закладывает основу механизма корпоративного управления в его современном понимании. В ее основе лежит проблема разрешения ряда конфликтов, свойственных корпорациям.

Конфликт между акционерами и менеджерами – основной конфликт в корпорации. Этот конфликт возникает, когда управляющее компанией

лицо владеет менее, чем 100 % голосующих акций. Сам факт неполучения менеджером всего дохода, создаваемого его усилиями, приводит к тому, что цели менеджеров и акционеров начинают сильно различаться: вместо максимизации богатства акционеров менеджеры будут стремиться к максимизации своих зарплат и привилегий.

Безусловно, менеджеров и других наемных работников можно побудить действовать в интересах акционеров с помощью различного рода ограничений и наказаний. Однако для этого акционеры должны эффективно контролировать все действия менеджеров, что на практике невозможно. Для сглаживания конфликта между менеджерами и акционерами последние должны нести определенные *агентские затраты* (*agency costs*), которые включают в себя все затраты, производимые корпорацией для побуждения менеджеров действовать в целях максимизации богатства акционеров, а не в своих корыстных интересах.

Агентские издержки наносят урон не только корпорации и ее инвесторам, но в некоторых случаях могут нанести значительный ущерб и всему экономическому сообществу, проявляясь время от времени в тех огромных потерях, которые несет общество по причине краха крупных корпораций. Эти «издержки общества» можно причислить к агентским, поскольку они являются прямым следствием финансовых махинаций руководителей корпораций.

## **2. СТИМУЛИРОВАНИЕ МЕНЕДЖЕРОВ**

В терминах Дженсена и Меклинга [2], модель корпоративного управления должна быть построена таким образом, чтобы минимизировать агентские издержки. Самым простым решением по ограничению агентских издержек была бы жесткая зависимость вознаграждения и привилегий менеджера от курса акций компании. В этом случае агентские затраты

свелись бы к минимуму, поскольку у менеджеров существовал бы мощный стимул для максимизации стоимости собственности акционеров.

Однако на практике невозможно на таких условиях привлечь к управлению компанией квалифицированных специалистов, поскольку в этом случае их вознаграждение целиком зависело бы от конъюнктуры рынка, над которой они не властны. Тотальный контроль всех действий менеджеров и других наемных работников (аудит, ревизионные комиссии и т.п.) экономически неэффективен из-за высоких затрат на мониторинг.

Наиболее перспективным направлением является *стимулирование менеджеров и всех наемных работников* к принятию решений, в наибольшей степени отвечающих целям корпорации. Оптимальное решение предусматривает привязку вознаграждения работников к результатам их работы при одновременном разумном контроле за их деятельностью.

Среди эффективных механизмов, стимулирующих менеджеров и других наемных работников действовать в интересах акционеров, следует назвать создание системы стимулирования на основе показателей деятельности компании. Вознаграждение работника в этом случае может состоять из фиксированной и переменной части.

*Фиксированная часть* представляет собой базовую заработную плату, которая обычно устанавливается с учетом профессиональной квалификации и опыта. Наиболее важным фактором при определении базовой заработной платы является практика, существующая в группе аналогичных компаний.

*Переменная часть* есть периодические дополнительные выплаты, которые являются отражением результатов работы сотрудника. Наиболее важным фактором здесь является его вклад в обеспечение краткосрочных и долгосрочных финансовых результатов деятельности компании.

### 3. СИСТЕМА КРІ В КОРПОРАЦИИ

Во многих странах такие дополнительные выплаты составляют значительную часть вознаграждения работников, прежде всего – менеджеров, и служат стимулом, побуждающим последних работать более эффективно. В этом случае менеджер, наемный работник получают вознаграждение, если компания достигает в своей деятельности заранее определенных значений каких-либо рассчитываемых показателей, характеризующих деятельность организации.

На практике стимулирование работников к повышению эффективности их труда осуществляется чаще всего на основе внедрения количественно измеримых и надежных в оценке показателей – Key performance indicators – или сокращенно КРІ.

Система КРІ – финансовая и нефинансовая система оценки, которая помогает организации определить достижение стратегических и тактических (операционных) целей. Их использование дает организации возможность оценить свое состояние и помочь в оценке реализации принятой стратегии [4].

Некоторыми общими финансовыми критериями, обуславливающими выплату переменной части вознаграждения менеджерам, являются:

- 1) доходы до вычета налога на прибыль и амортизации (ЕВІТDА);
- 2) доходность активов (RОА);
- 3) доходность инвестиций (RОІ) или капитала (RОЕ);
- 4) доходность используемого капитала (RОСЕ);
- 5) экономия затрат;
- 6) добавленная экономическая стоимость (ЕVА);
- 7) достижение других конкретных показателей (прибыли, выручки и т.д.).

Для оценки работы сотрудников можно использовать и *нефинансовые показатели*. Такие нефинансовые показатели могут быть связаны с:

- 1) клиентами (например, уровень удовлетворенности клиентов, доля постоянных клиентов и число новых клиентов);
- 2) производственными процессами и их эффективностью (например, меры по повышению качества продукции, меры по сокращению срока производственного цикла, меры по снижению себестоимости и меры, связанные с послепродажным обслуживанием);
- 3) повышением качества работы и квалификации (например, программы повышения квалификации, средние показатели удовлетворенности работников компании своей работой, количество прогулов и текучесть кадров).

Очевидно, что показатели должны быть релевантными. Неправомерно, например, оценивать работу начальника отдела кадров показателем EBITDA, а финансового директора – текучестью кадров. Поэтому речь идет именно о *системе* KPI, охватывающей как можно более широкий круг работников.

Основная функция системы KPI заключается в контроле степени достижения поставленных стратегических целей компании, но в то же время методы реализации данной системы позволяют ослабить или вовсе устранить недостатки, присущие классическому управлению по целям.

Ценность системы KPI заключается не в мониторинге данных по принципу «посчитал – сравнил – забыл». Главное – она позволяет выявить закономерности развития бизнеса в целом или отдельных бизнес-процессов. Чтобы лучше понять структуру бизнес-показателей любой компании, необходимо знать систему управления организацией (рис. 1) [5].

Итак, у организации есть стратегия, конкретизированная через стратегические цели. Измерение степени достижения стратегических целей осуществляется при помощи Сбалансированной системы показателей (ССП). Из стратегии вытекают реализованные в компании бизнес-процессы, направленные на достижение целей организации.



Рис. 1. Система управления организацией

Измерение результативности бизнес-процессов осуществляется через KPI. Для реализации стратегии и выполнения бизнес-процессов создается организационная структура. Если руководители компании не хотят размножить «паразитов», они должны следить за тем, чтобы показатели деятельности каждого работника были связаны либо с ССП, либо с KPI. Именно таким образом достигается участие каждого работника компании в реализации ее стратегии. Кроме того, чтобы цели всех уровней достигались, необходимо результативность действий сотрудника, направленных на достижение его целей, понятным способом увязать с его заработной платой.

### 3.1. Разработка системы КРІ

На практике при разработке системы КРІ используются процессный и функциональный методы. Отталкиваясь от стратегии и целей организации, первый подразумевает описание и оптимизацию бизнес-процессов, второй – формирование организационной структуры, отражающей основные направления деятельности компании (рис. 2) [6].



Рис. 2. Процессный и функциональный подходы к разработке системы КРІ

Результатом реализации процессного подхода должно быть не только описание в той или иной модели бизнес-процессов «как есть» и «как надо», но и формулирование целей каждого бизнес-процесса. Если установлены цели бизнес-процессов, то затем под них можно подбирать соответствующие показатели, с помощью которых оценивается степень достижения этих целей (табл. 1) [6].

Таблица 1

Примеры показателей при процессном подходе

Бизнес-процессы	Цели бизнес-процессов	КРІ бизнес-процессов
1	2	3
Поиск новых клиентов	Расширение клиентской базы. Рост числа новых клиентов.	Рост клиентской базы, %. Количество новых клиентов. Доля продаж новым клиентам, %.

1	2	3
Управление дебиторской задолженностью	Сокращение просроченной дебиторской задолженности. Повышение оборачиваемости дебиторской задолженности.	Просроченная дебиторская задолженность, тыс. руб. Доля просроченной дебиторской задолженности, %. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, дней.
Управление запасами продукции на складе	Повышение оборачиваемости товарных запасов.	Коэффициент оборачиваемости запасов, % (дней).
Выполнение заказов покупателей	Соблюдение сроков доставки товаров. Минимизация логистического брака. Удовлетворение требований покупателей по качеству и комплектности заказов.	Время выполнения заказа, час. Доля логистического брака, %. Качество и комплектность заказа, баллы.

Таким образом, каждый сотрудник – от генерального директора до рядовых работников – получает свой набор КРІ, с помощью которых формулируются «цели-результаты» и оценивается их работа за определенный период времени (месяц, квартал, год). Но здесь есть одна небольшая трудность. Описание процессов должно быть проактивным, т.е. непрерывно обновляться в темпе реальных изменений и даже чуть-чуть быстрее. Это правильный путь, но достаточно трудоемкий, сложный и тернистый.

С помощью функционального подхода систему КРІ можно разработать без описания бизнес-процессов (рис. 3) [6].



Рис. 3. Функциональный подход к разработке системы КРІ

В соответствии с данным подходом показатели эффективности на разных уровнях (организация-подразделение-сотрудник) разрабатываются на основе целей компании, а также служебных функций руководителей и сотрудников подразделений.

На уровне всей компании под каждую цель разрабатываются соответствующие КРІ, позволяющие оценить степень ее достижения. Аналогично, на уровне подразделений и сотрудников под каждую функцию нужно подобрать один или несколько показателей, оценивающих уровень ее исполнения. Показатели разных уровней взаимосвязаны как причина и следствие (рис. 4) [6].

КРІ организации		КРІ подразделений		КРІ сотрудников	
Цели организации	КРІ организации	Функции подразделений	КРІ подразделений	Функции сотрудников	КРІ сотрудников
Рост чистой прибыли	Чистая прибыль, тыс. руб.	Рост объема продаж	Объем продаж, тыс. руб.	Рост объема продаж в регионах	Объем продаж в регионах, тыс. руб.
Рост маржинальной рентабельности	Коэффициент маржинальной рентабельности, %	Расширение клиентской базы	Доля продаж новым клиентам, %	Расширение базы региональных клиентов	Доля продаж новым клиентам в регионах, %
Рост объема продаж	Объем продаж, тыс. руб.	Рост оборачиваемости дебиторской задолженности	Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, %	Соблюдение регламентов бизнес-процессов	Соблюдение регламентов бизнес-процессов
Расширение клиентской базы	Доля продаж новым клиентам, %	Поддержание исполнительской дисциплины	Исполнительская дисциплина в подразделении		
Повышение удовлетворенности клиентов	Индекс удовлетворенности клиентов				

Рис. 4. Методика разработки КРІ

Чтобы система хорошо работала, она должна быть просто, доступно и понятно формализована. Для этого целесообразно составить алгоритм разработки карты КРІ (рис. 5) [7]:

- 1) формирование целевой установки (определение требуемого результата);
- 2) формирование перечня задач, которые следует решить для достижения цели;
- 3) определение факторов, которые нужно учитывать при решении задач;
- 4) определение перечня конкретных показателей эффективности.

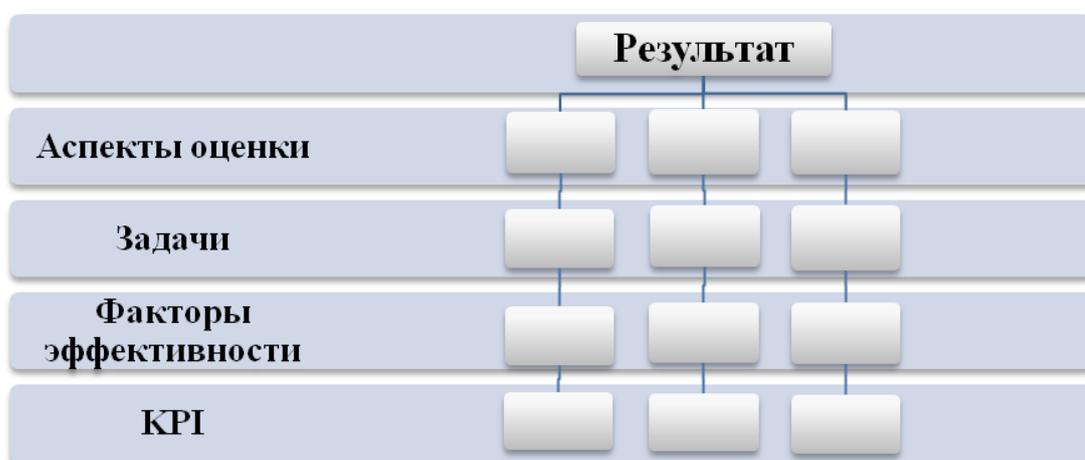


Рис. 5. Алгоритм разработки карты КРІ

В результате, когда в потоке ежедневных дел руководителям бывает трудно расставлять приоритеты, система КРІ решает этот вопрос.

### 3.2. КРІ в Группе компаний «Бизнес ИТ»

Приведем примеры матриц КРІ, разработанных в Группе компаний «Бизнес ИТ», которая занимается разработкой, внедрением систем и поддержкой программного обеспечения как собственных систем разработки, так и систем, которые поставляются вендерами ведущими – это Microsoft, и 1С, и ЭОС (рис. 6) [8].

тип	Показатель	Вес, %	Факт	План	% вып.	с уч. веса
▶	Приход 1С, руб.	30			200	60
▶	Приход Microsoft, руб.	25			104.23	26.06
▶	Заказы с оплатой, шт	15			93.33	14
▶	Стандарты/Качество, %	10			10	1
▶	Встречи/Презентации, шт	10			16.67	1.67
▶	Звонок телефонный, шт	5			41.67	2.08
▶	Приход лиц.П.О., руб.	5			200	10
▶	Маржа лиц.П.О., руб.	0			0	0
▶	Маржа У, руб.	0			0	0
▶	Заказы сумма, руб.	0			0	0
▶	Маржа 1С, руб.	0			0	0
▶	Дебиторская задолженность, руб.	0			0	0
▶	Оклад, руб.	0			0	0
▶	Поручения, %	0			0	0
▶	Заказы количество, шт	0			0	0
	<b>GOAL/R (коэффициент результативности)</b>	<b>100</b>				<b>114.81</b>

Рис. 6. Пример матрицы KPI начальника отдела продаж

Матрицы KPI составлялись с применением KPI-Drive. Это автоматизированная система управления персоналом, позволяющая контролировать выполнение поручений, оценивать KPI, рассчитывать премии и повышать результативность всего предприятия.

Сначала руководители компании «Бизнес IT» провели интервью с каждым сотрудником и составили тактический план его деятельности, где определили те продукты и те услуги, которые специалист выполняет и работает на своей должности. Индивидуально для него были разработаны показатели KPI, которые брались в привязке того, что можно получить в учетной системе, каким образом можно их посчитать (рис. 7) [8].

Необходимо выставить оценку технической поддержки						
тип	Показатель	Вес, %	Факт	План	% вып.	с уч. веса
▶	Приход Microsoft, руб.	40			200	80
▶	<u>Стандарты/Качество, %</u>	20			100	20
▶	КП : Эл. почта, факс, лично, шт	15			43.33	6.50
▶	Звонок телефонный, шт	15			116.25	17.44
▶	Встречи/Презентации, шт	10			130	13
▶	Приход лиц.П.О., руб.	0			0	0
▶	Заказы сумма, руб.	0			0	0
▶	<u>Поручения, %</u>	0			0	0
▶	Маржа лиц.П.О., руб.	0			0	0
	<b>GOAL/R (коэффициент результативности)</b>	<b>100</b>				<b>136.94</b>

Рис. 7. Пример матрицы KPI специалиста отдела продаж

Очень важно, чтобы фактические данные были оперативными, отражали реальную деятельность специалиста. Загрузка фактических данных по матрицам KPI происходит ежедневно. Теперь каждый специалист отслеживает свою эффективность. Итогом работы является определение коэффициента результативности, от которого зависит расчет премии. Чем лучше этот показатель, тем, естественно, будет выше оплата труда у этого специалиста.

После заполнения матрицы KPI большое значение имеет способ представления результатов сотрудникам. В компании «Бизнес IT» существуют методы дополнительной мотивации – выявляются лидеры по итогам месяца в виде дополнительных премий (рис. 8) [8].

Объект	GOAL/R, %	SMART, %	STANDART, %
Вед-й спец. О.П. (Жуковская.В.)	189	0	90
Специалист О.П. (Мордвинцева.Ю.)	136.94	0	100
Зам. Н.О. продаж (Бабиева.Е.)	130	0	70
<b>Н.О. продаж (Куртилин.В.)</b>	<b>114.81</b>	<b>0</b>	<b>10</b>
Специалист О.П. (Сухорукова.В.)	97.86	0	50
Специалист О.П. (Кулешова.В.)	85.84	0	90

Рис. 8. Пример определения рейтинга результативности отдела продаж

Самой эффективной мотивацией сотрудников компании «Бизнес IT» является то, что работа постоянно подвергается мониторингу и измеряется. Равнодушных к труду не остается, появляется здоровая состязательность в коллективе, люди работают с новым интересом. Стремление быть лучше или не хуже других заложено в природу человека. Такова человеческая природа и сила взаимного сравнения.

### **3.3. KPI в корпорации DHL**

Рассмотрим методику создания системы KPI в корпорации DHL. Но сначала немного о самой корпорации. Ее название образовано по первым буквам фамилий основателей – Адриана Дэлси, Ларри Хиллблома и Роберта Линна. Головной офис находится в Германии в Бонне. Основным акционером является «Deutsche Post World Net». Стратегически важной задачей DHL является сохранение мирового лидерства в сфере логистики и экспресс-доставки.

Миссия корпорации DHL состоит из четырех ключевых элементов:

1. Мы стремимся делать жизнь наших клиентов проще.
2. Мы помогаем нашим клиентам, сотрудникам и инвесторам становиться более успешными.
3. Мы делаем мир лучше.
4. Достигая результата, мы всегда демонстрируем уважение.

Основой бизнес-процесса DHL является экспресс-доставка «от двери до двери» грузов весом до 250 кг с использованием собственной сети, которая в настоящее время охватывает более 220 стран мира (рис. 9). [9]

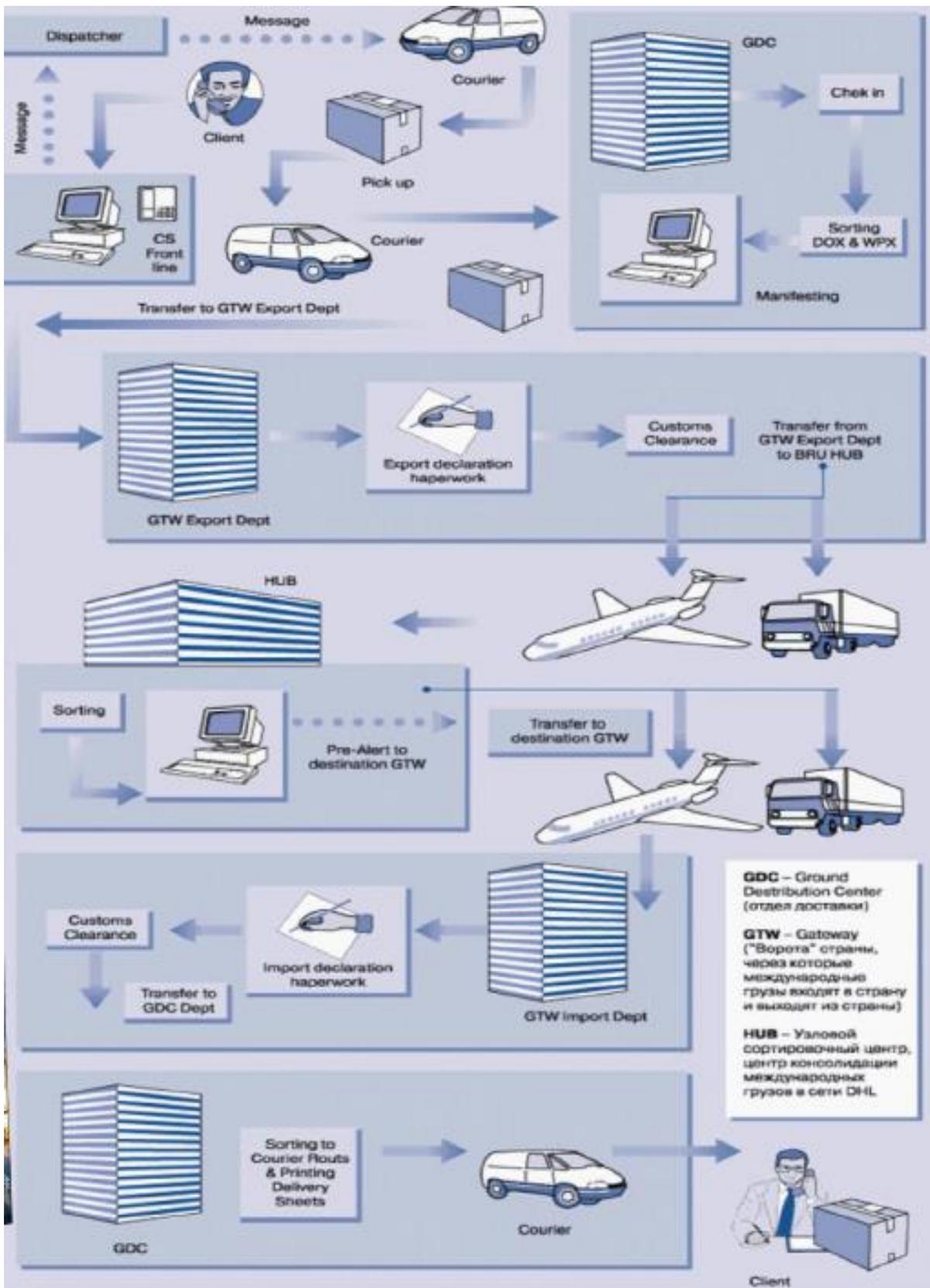


Рис. 9. Бизнес-процесс корпорации DHL

Цикл доставки грузов начинается с заявления, поданного клиентом посредством телефонного звонка или интернет-запроса. Заявка

обрабатывается диспетчером. Груз упаковывается, и оформляются все таможенные документы. Далее происходит погрузка отправок на соответствующий вид транспорта, который доставляет их на узловой сортировочный пункт. Затем груз отправляется в конечный пункт назначения. На последнем этапе клиента извещают о том, что груз прибыл, а также организуют курьерскую доставку.

Преимуществом DHL является официальный статус таможенного брокера, отлаженные маршруты, собственные склады, разветвленная сеть отделов доставки, а также оборудование транспорта как мобильного офиса, благодаря чему существенно повышается оперативность и удобство доставки.

В состав DHL входят четыре подразделения, каждое из которых специализируется на предоставлении определенных услуг в области экспресс-доставки, транспорта и логистики:

1. Supply Chain – управление цепями поставок.
2. Global Mail – почтовые услуги.
3. Global Forwarding – грузоперевозки, экспедирование.
4. Freight – авиаперевозки, морской фрахт.

Подобное организационное деление позволяет оказывать клиентам полный спектр услуг, уделяя должное внимание запросам различного характера.

Достижению высокого уровня обслуживания клиентов DHL во многом способствовала мотивация персонала, основанная на реализации системы KPI. Этот процесс разделен на три этапа (рис. 10).

Вначале оценивается, как сотрудник справился с целями и задачами, поставленными ему на год. Затем определяется уровень компетенции работников. Компетенции зависят от занимаемой должности и отдела, в котором работает сотрудник. Итоговая оценка выставляется после обсуждения на аттестационном собеседовании.



Рис. 10. Основные этапы реализации системы KPI в корпорации DHL

Существуют различные источники для определения целей сотрудников DHL (рис. 11).

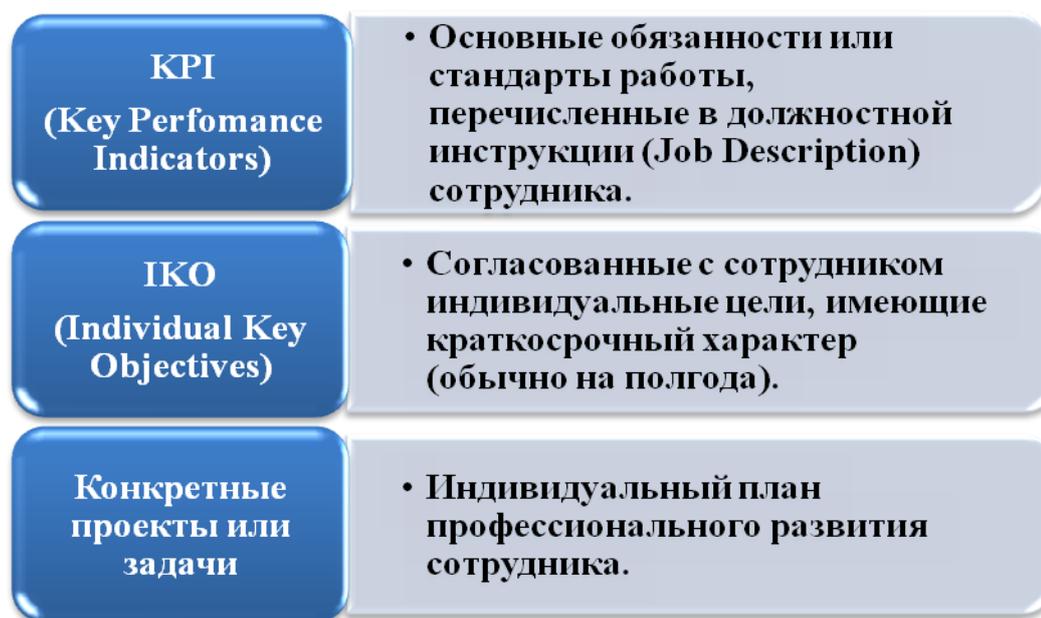


Рис. 11. Источники для определения целей

Руководителям и сотрудникам, имеющим возможность непосредственно влиять на финансовые результаты компании, устанавливаются как цели по KPI, так и ИКО. Работникам, не влияющим непосредственно на финансовые результаты компании, устанавливаются

только ИКО. Индивидуальный план сотрудника отражает зоны развития компетенций, нехватку информации и знаний для достижения поставленных рабочих целей, а также карьерные устремления.

При разработке целей используется SMART-принцип (рис. 12). [10]



Рис. 12. Принцип SMART

Цель должна быть четко сформулирована и понятна всем работникам. При постановке цели важно учитывать наличие внешних и внутренних ресурсов для их выполнения – время, бюджет и т.д. Обычно сотрудники хорошо понимают, что они должны *делать* (обязанности), но не представляют, что они должны *сделать* (результаты). Поэтому цели должны характеризоваться исходя из результата, а не проделываемой работы. Также важно точно определять время, необходимое на выполнение поставленной цели и сроки, в которые цель должна быть достигнута, и контролировать процесс достижения цели.

В рамках соблюдения принципа SMART для каждой цели определяются три уровня ее достижения (рис. 13).



Уровни	Цель не достигнута	Уровень E	Уровень T	Уровень M
Шкала	0-49%	50-99%	100-126%	127-133%

Рис. 13. Три уровня достижения цели

Данные уровни могут быть сформулированы как в количественных показателях (проценты, де нежные единицы, штуки и т.д.), так и в перечне определенных действий.

Итоговый показатель достижения всех поставленных целей рассчитывается автоматически после внесения в специальную программу веса целей и уровни их достижения. Далее он используется при выведении итоговой оценки деятельности сотрудника (рис. 14).

Например, целью консультанта по работе с клиентами корпорации DHL является сокращение количества их жалоб. Уровень E – это 2 жалобы в месяц, уровень T – 1, отсутствие жалоб – уровень M. Данная цель имеет вес 40%, который отражает ее значимость и влияние на достижение итогового результата. По факту в среднем за год показатель у консультанта составил 0,9 жалоб клиентов в месяц. Соответственно, фактический уровень достижения цели составил 105%, а с учетом ее веса – 113,4%. Таким образом, это – плановый уровень – T, т.е. цель достигнута полностью.

1. Достижение поставленных целей					
Индивидуальные цели: IKO's или KPI's (2-3 цели, максимум 5)					Итоговое достижение целей
Для каждой цели определите показатели на уровне E (цель достигнута на начальном уровне), T (цель достигнута полностью) и M (цель достигнута на максимальном уровне)					Вес
					100,00%
					113,40%
Цель 1	IKO/KPI	Вес:	40,00%	Комментарии	Достигнуто:
	Цель: сократить количество жалоб, зафиксированных в течение месяца от клиентов. Определение уровней достижения цели E: 2 жалобы в месяц T: 1 жалоба в месяц M: 0			в среднем за год показатель составил 0,9 жалобы в месяц	105%

Показатели E, T, M

Вес цели

Достижение

Рис. 14. Пример расчета итогового показателя достижения целей консультанта по работе с клиентами DHL

Оценка сотрудников корпорации DHL проводится на основании списка компетенций (табл. 2).

Таблица 2

Список компетенций сотрудников DHL

Компетенции сотрудника, имеющего подчиненных	Компетенции сотрудника, не имеющего подчиненных
Ориентированность на клиента	Ориентированность на клиента
Деловой подход	Деловой подход
Стратегическое мышление	Тактическое мышление
Стремление к превосходным результатам	Стремление к превосходным результатам
Установление и поддержание партнерских отношений	Установление и поддержание партнерских отношений
Принятие на себя руководства и ответственности	Определение направления деятельности
Принятие стратегических решений	Оперативность принятия решений
Построение и управление командой	Профессиональные компетенции

Компетенция – это совокупность умений, знаний и качеств, которые необходимы для успешного выполнения своих обязанностей. Важно не только каких результатов добиваются сотрудники компании, но и как они это делают. В корпорации DHL определены восемь ключевых компетенций. При этом перечень компетенций и их содержание для тех, у кого есть подчиненные (у руководителей) и у тех, у кого подчиненных нет, несколько отличается.

При оценке своей деятельности работнику необходимо вспомнить реальные случаи, в которых он особенно профессионально и ярко проявил себя по отношению к клиентам и коллегам, например, что помогло ему добиться высоких результатов, когда он получал благодарности, когда был очень доволен своей работой.

Итоговая оценка сотрудников DHL включает в себя оценку достижения целей и оценку компетенций (рис. 15).

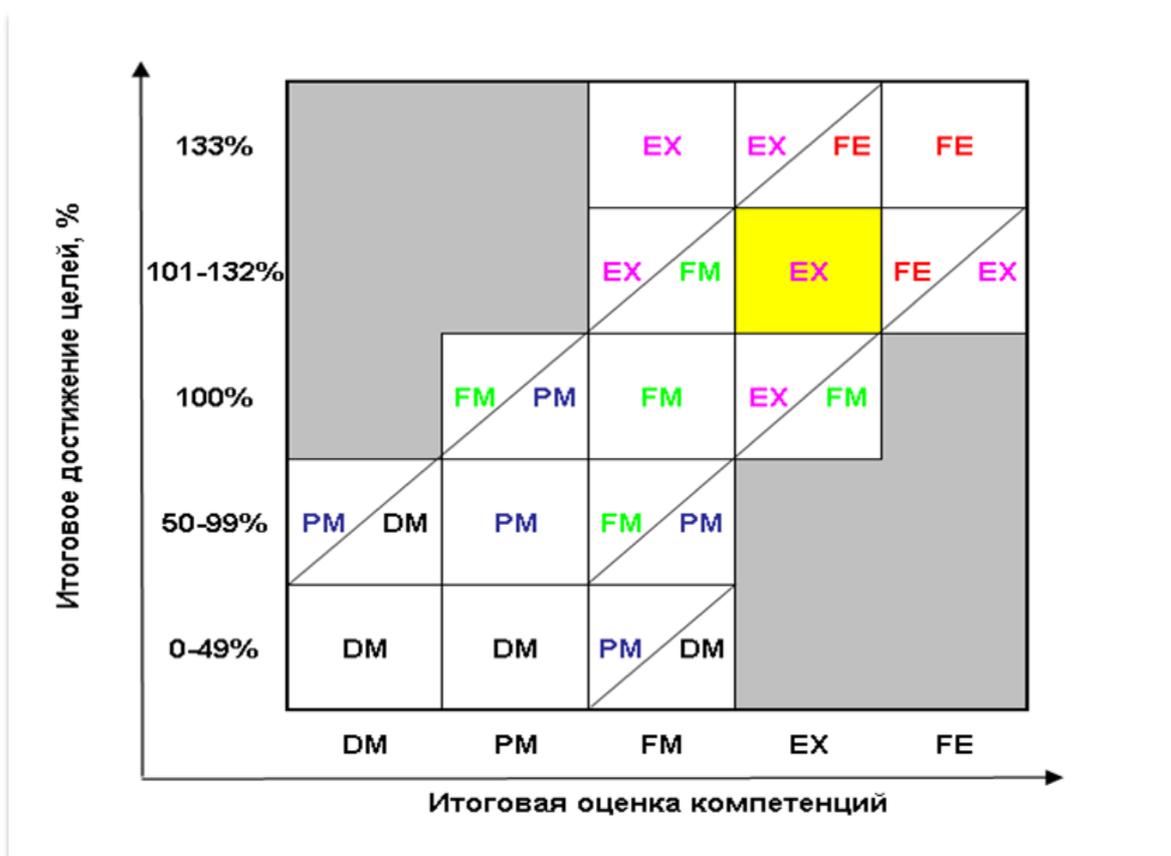


Рис. 15. Матрица итоговой оценки компетенций сотрудников DHL

Для ее выведения используется матрица итоговой оценки. При правильном заполнении формы на листе матрицы желтым цветом высветится итоговая оценка. Серый или красный квадрат будет означать критическое несоответствие между итоговыми оценками целей и компетенций.

Шкала возможных итоговых оценок обобщает результат, рассчитывает его по заложенной формуле. В случае, если матрица предлагает на выбор две возможные оценки, финальное решение остается за руководителем. При выборе итоговой оценки он должен ориентироваться на ключевые компетенции для оцениваемой должности (табл. 3).

Таблица 3

Шкала итоговой оценки сотрудников DHL

<b>Итоговая оценка</b>	<b>Ее расшифровка</b>
FE (Far Exceeds) / Значительно превосходит ожидания	Выдающийся сотрудник, продемонстрированные показатели значительно превосходят требования занимаемой должности
EX (Exceeds) / Превосходит ожидания	Высококвалифицированный сотрудник, общие показатели превышают установленные стандарты
FM (Fully Meets) / Полностью соответствует ожиданиям	Добросовестный сотрудник, общие показатели полностью соответствуют установленным стандартам
PM (Partially Meets) / Частично соответствует ожиданиям	У сотрудника отмечены некоторые недостатки, которые могут быть устранены в процессе обучения и развития
DM (Does Not Meet) / Не соответствует ожиданиям	Не справляется с работой в текущей должности

В частности, оценка «FM (Fully Meets)» говорит о том, что сотрудник полностью достигает цели и в своем поведении демонстрирует все необходимые компетенции, т.е. это – не средний показатель, а высокий уровень качества деятельности.

Приведем пример оценки уровня достижения целей водителя-экспедитора DHL (табл. 4).

Таблица 4

Матрица КРІ водителя-экспедитора

Ключевые показатели	Вес	База	Норма	Цель	Факт	Индекс КРІ	Уровень
Доля заказов, выполненных в срок	35%	50%	90%	100%	94%	88%	Е
Доля логистических ошибок	20%	30%	5%	0%	6%	96%	Е
Удовлетворенность клиентов	25%	50	80	100	87	123	Т
Своевременность возврата документов	10%	50	80	100	85	117	Т
Соблюдение трудовой дисциплины	10%	50	80	100	89	130	М
Коэффициент результативности						105%	Т

Каждому ключевому показателю присваивается свой вес. Общий вес целей должен быть 100%, при этом вес одной цели – не менее 10%. База – это худшее допустимое значение, «нулевая» точка, от которой начинается отсчет результата. Норма – это уровень, который должен обязательно достигаться с учетом обстоятельств, особенностей и сложности работы, возможностей сотрудника. Цель – это сверхнормативный уровень, к которому нужно стремиться. Цель не присутствует непосредственно в расчете индекса КРІ, но играет важную психологическую роль, т.к. ее наличие позволяет с большей вероятностью выполнять норму.

Индекс КРІ и коэффициент результативности рассчитываются по следующим формулам:

$$\text{Индекс КРІ (\%)} = [(\text{Факт} - \text{База}) / (\text{Норма} - \text{База})] * 100\%$$

$$\text{Коэффициент результативности (\%)} = \sum(\text{Индекс КРІ} * \text{Коэффициент Веса})$$

В данном примере коэффициент результативности водителя-экспедитора равен 105%, что соответствует плановому уровню достижения целей. По шкале итоговой оценки сотрудник находится на уровне FM (Fully Meets) – полностью соответствует ожиданиям, т.е. это добросовестный сотрудник, общие показатели которого полностью соответствуют установленным стандартам.

На примере проведения оценки компетенций консультанта по работе с клиентами (Customer Service Advisor) покажем, каким образом формируется премиальная часть заработной платы. В обязанности консультанта входит:

- 1) прием звонков от клиентов;
- 2) консультирование по услугам (тарифы, сроки доставки, таможенное оформление);
- 3) продажа дополнительных услуг (приоритетная доставка, уведомление о доставке, упаковка, страховка);
- 4) оформление заявки на вызов курьера.

Оценка компетенций консультанта по работе с клиентами осуществляется следующим образом.

1. Оценивается качество выборочно прослушанных звонков и в специальный лист ставится оценка.
2. У консультантов по работе с клиентами 6% премии зависят от продажи дополнительных услуг, т.е. помимо оформления заказа на вызов курьера, консультант обязан предлагать дополнительные услуги: уведомление о доставке, упаковку, страховку, срочную доставку. Этот показатель за месяц должен превышать 66%.
3. Показатель эффективности, доля которого в премиальной схеме составляет 3%, состоит из трех параметров:

- 1) отсутствие опозданий;
  - 2) время на поствызывную обработку звонка;
  - 3) время постановки клиента на ожидание.
4. Если клиент после консультации не готов сделать заказ, консультант должен предложить ему перезвонить в удобное клиенту время (таким образом, происходит удержание клиента). Существует специальный отдел, который производит перезванивание клиенту и оформляет заказ. В день консультант по работе с клиентами обязан оформить два подобных запроса. Учитывается общее количество запросов, сделанных за месяц.

По итогам оценки консультант по работе с клиентами получает месячный оклад и премию, которая зависит от выполнения сотрудником всех показателей для данной должности (табл. 5).

Таблица 5

Премияльная схема консультанта по работе с клиентами DHL  
(15% of monthly gross salary)

№	KPI	Target	Incentive, %	Comments
1	Call Quality	95% for each call	5%	Minus 1% for each call less than 95%
2	Up-selling: TDD VAS	66%: 32% 34%	4% 2%	Monthly Total
3	Efficiency: Adherence to Schedule ACW Time HOLD Time	20 min 40 min 30 sec	3%	Monthly Total Total per day Average per day per call
4	CBV requests	2 per day	1%	Monthly Total

Таким образом, консультант по работе с клиентами получает вознаграждение за достижение результата и за выполнение работ, которые должны привести к результату. Также существенным преимуществом реализации системы KPI является справедливость – достойная оценка

вклада сотрудника в общий успех корпорации DHL и прозрачность системы, поскольку сотрудник понимает, за какие конкретные достигнутые результаты он будет вознагражден.

Общий экономический эффект от реализации программы складывается из следующих механизмов в краткосрочной и долгосрочной перспективе:

1. Повышение эффективности всех бизнес-процессов корпорации DHL ведет к росту выручки и прибыли организации.
2. Выявление неэффективных сотрудников, процессов, а также услуг, не приносящих прибыль, приводит к снижению издержек и росту рентабельности бизнеса.
3. Повышение контроля и управляемости бизнеса при сохранении или снижении временных затрат сотрудников корпорации DHL.
4. Увеличение конкурентоспособности корпорации DHL.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бригхэм, Ю., Эрхардт, М. Финансовый менеджмент. [Текст] / Ю. Бригхэм, М. Эрхардт; пер. с англ. под ред. Е.А.Дорофеева – СПб.: Питер, 2005. – 960 с.
2. Michael C. Jensen, William H. Meckling. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. [Text] // Journal of Financial Economics, October, 1976, V. 3, No. 4, pp. 305-360.
3. Либман, А.В. Теоретические аспекты агентской проблемы в корпорации [Текст] / А.В. Либман // Вестник СПбГУ. Серия 8. – 2005. – Выпуск 1 (№ 28) – и С.123-140.
4. Система ключевых показателей эффективности [Электронный ресурс] URL: <http://www.siora.ru> (дата обращения: 01.02.2014).
5. Система мотивации на основе показателей [Электронный ресурс] URL: <http://www.businessstudio.ru> (дата обращения: 28.01.2014).
6. Кулагин, Олег. Два подхода к разработке KPI [Электронный ресурс] / О. Кулагин // URL: <http://www.e-executive.ru> (дата обращения: 31.01.2014).
7. Мягков, Евгений. Как разработать, формализовать и внедрить систему KPI в компании [Электронный ресурс] / Е. Мягков // URL: <http://www.cfin.ru> (дата обращения: 29.01.2014).
8. Лабушкин, Юрий. Первый этап внедрения технологии А. Литягина и автоматизации KPI в сфере IT-услуг [Электронный ресурс] / Ю. Лабушкин // URL: <http://soft.2goal.biz/2011/04/6371> (дата обращения: 02.02.2014).
9. DHL – профессиональная логистика в экспресс-доставке [Электронный ресурс] URL: <http://www.bizeducation.ru/library/log/basic/dhl.htm> (дата обращения: 31.01.2014).
10. Принцип SMART [Электронный ресурс] URL: <http://www.ft-group.ru/knowledge-base/kpi-system-and-balanced-scorecard/417/> (дата обращения: 04.02.2014).