

КРІ: РАЗРАБОТКА И ПРИМЕНЕНИЕ

Студент гр. 10302213 Величко П.А.

Научный руководитель – канд. техн. наук, доц. Глубокий С.В.

Белорусский национальный технический университет

Минск, Беларусь

КРІ (Key Performance Indicators) — система показателей, с помощью которой работодатели оценивают своих сотрудников. Цель системы — сделать так, чтобы действия сотрудников из разных служб не были противоречивыми и не тормозили работу специалистов из других подразделений. КРІ – это счетные показатели эффективности.

При разработке КРІ рекомендуется идти сверху вниз – т. е. от главной цели предприятия к целям функционалов и подразделений. Цель лучше формулировать так, чтобы ваше финансовое желание следовало из нее, но при этом оно не было четко прописано.

Обычно проблем с тем, чтобы составить список возможных показателей КРІ, не возникает. Проблема вызывает отбор наиболее важных, ключевых КРІ. Отобрать их поможет оценка важности каждого КРІ за счет определения его веса. Экспертным путем каждого показателя нужно присвоить вес, так чтобы сумма весов всех КРІ была равна единице. При определении веса нужно руководствоваться принципом необходимости, то есть какие показатели необходимо выполнить, чтобы цель была достигнута. Эти показатели и получают наибольший вес. Далее нужно убрать показатели, вес которых меньше 0,1, и заново распределить веса между оставшимися КРІ. В итоге останется не более трех-пяти показателей.

Пример расчета бонуса на основе КРІ для руководителя коммерческого департамента:

$$\text{Бонус} = (\text{БФ КРІ 1} \cdot A + \text{БФ КРІ 2} \cdot B + \text{БФ КРІ 3} \cdot C) \cdot D,$$

где *БФ КРІ 1, 2, 3* – максимальный бонусный фонд, умноженный на вес КРІ 1, 2, 3 соответственно;

A – поправочный коэффициент к КРІ 1;

B – поправочный коэффициент к КРІ 2;

C – поправочный коэффициент к КРІ 3;

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

Предложенная схема фиксирует внимание продавца 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.

Офисная система КРІ не годится для производства. Одна из проблем заключается в том, что большинство задач на производстве выполняется коллективно (в отличие от офиса, где можно работать индивидуально). Некоторые КРІ работники производства не могут выполнить априори. Для корректной работы производства в картах КРІ для производства рекомендуется оставить три задачи: одна связана с объемом выпуска (от ее выполнения зависит половина премии), а две остальные – с качеством.

Плюсы КРІ:

- Размер бонуса сотрудника напрямую зависит от выполнения его персональных КРІ.

- За каждым закреплена ответственность за определенный участок работы.

- Сотрудник видит свой вклад в достижении общей цели компании

Минусы КРІ:

- Из-за слишком большого количества КРІ в общем бонусе доля каждого из них мала.

- Слишком большой вес одного из показателей ведет к перекосам в работе.

- Реально недостижимые КРІ демотивируют работу сотрудников.

Система КРІ сулит специалистам четкие цели работы и прозрачные бонусы. Но показатели могут оказаться недостижимыми, а переход на такую систему — болезненным.

Литература

1. Оценка сотрудников с помощью КРІ — плюсы и минусы [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://hrm.ru/db/hrm/8CDC5CAA526ADDF6C32575CA005704A2/print.html>, свободный. Дата доступа: 02.04.2017 г.
2. КРІ (ключевые показатели эффективности). Как внедрить систему КРІ в компании [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.gd.ru/articles/3584-kpi>, свободный. Дата доступа: 02.04.2017 г.
3. 3 КРІ для производства, которые работают без потери качества [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.gd.ru/articles/8608-qqq-16-m4-15-04-2016-kpi-dlya-proizvodstva>, свободный. Дата доступа: 02.04.2017 г.