

# Лекция 3

**PERFORMANCE MANAGEMENT**

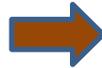
**Формирование системы**

**платы по результату**

# Основные принципы performance management

*Управление эффективностью и систематизация процесса управления за счет усиления роли поддержки со стороны руководителя*

- Специфичные
- Измеряемые
- Реалистичными
- Релевантными
- Ограниченные сроками исполнения



1. Каскадирование целей
2. Определение KPI
3. Формирование матрицы: цели, показатели, вес, план, факт
4. Определение результативности сотрудников и руководителя и размера премии

# Базовый подход:

## 1. Декомпозиция целей начальника цеха

	Основные цели	KPI	Значимость %	План	Факт	Результат
1	Выполнение плана выпуска продукции	Объем производства, тыс. руб	40	5000	5000	40%
2	Выполнение плана по ассортименту, %	Доля позиций ассортимента, %	30	100	100	30%
3	Соблюдение норматива по браку	Брак, %	20	10	8	25%
4	Выполнение норматива по затратам	Материально-технические затраты, тыс. руб	10	100	110	9%

**104%**

## 2. Зависимость переменной части зар платы от общей результативности

Критери и премирования	Значение показателя результативности, %					
	80	85	90	95	100	Более 100
В % у окладу	10	20	30	40	50	<b>55</b>

# Что мешает быть эффективным: отдел продаж

- *Оклад + % от объема продаж:*

- Мотивирует только рост личных продаж, а не коллективная эффективность
- Оплата за любой объем продаж, даже ниже рентабельности
- Не мотивирует на улучшение качества
- Не мотивирует на увеличение числа новых клиентов
- Не мотивирует на поддержание долгосрочных отношений с клиентами
- Рост продаж может быть только за счет реакции рынка

➔ *Оклад +  $K1$  x объем продаж +  $K2$  x Кол-во привлеченных новых клиентов +  $K3$  x Валовая маржа (или  $Re$  продаж, снижение дебиторской задолженности) +  $CSI$*

# Индекс удовлетворенности внешних клиентов

	Показатели удовлетворенности клиентов	Значимость, %	Оценка в баллах из 10	Оценка с учетом веса
1	Число потерянных клиентов	30	8	2,4
2	Число повторных обращений	30	8	2,4
3	Опросы удовлетворенности клиентов	20	9	1,8
4	Жалобы и возвраты	20	7	1,4
<b>ИТОГО: CSI = 8, 0 баллов</b>				

Индивидуальная составляющая премия – 70%  
Коллективная составляющая – 30%

# Показатели премирования работников столовой

№	Должность, профессия	Премия, %	Показатели	№	Должность, профессия	Премия, %	Показатели
1	Заведующая столовой	15	Целевое использование средств в пределах, выделенных бюджетом (планом)	1	Заведующая столовой	15	Целевое использование средств в пределах, выделенных бюджетом (планом)
		7	Своевременное оформление первичных бухгалтерских документов			7	Своевременное оформление первичных бухгалтерских документов
		8	Отсутствие замечаний по качеству пищи и ассортименту блюд, замечаний по санитарному содержанию пищеблока*			8	Отсутствие замечаний по качеству пищи и ассортименту блюд, замечаний по санитарному содержанию пищеблока*
		30	Выполнение установленного значения показателя среднедневной выручки за отчетный месяц			30	Выполнение установленного значения показателя среднедневной выручки за отчетный месяц
2	Кассир	45	Обеспечение сохранности денежных средств, своевременная сдача выручки	2	Кассир	45	Обеспечение сохранности денежных средств, своевременная сдача выручки
		15	Выполнение установленного значения показателя среднедневной выручки за отчетный месяц			15	Выполнение установленного значения показателя среднедневной выручки за отчетный месяц
3	Повар	15	Отсутствие замечаний по санитарному содержанию пищеблока, качественному приготовлению пищи, ассортименту блюд*	3	Повар	15	Отсутствие замечаний по санитарному содержанию пищеблока, качественному приготовлению пищи, ассортименту блюд*
		45	Выполнение установленного значения показателя среднедневной выручки за отчетный месяц			45	Выполнение установленного значения показателя среднедневной выручки за отчетный месяц
4	Пекарь	15	Отсутствие замечаний по санитарному содержанию пищеблока, качественному приготовлению выпечки, ассортименту выпечки	4	Пекарь	15	Отсутствие замечаний по санитарному содержанию пищеблока, качественному приготовлению выпечки, ассортименту выпечки
		45 I X	Выполнение установленного значения показателя среднедневной выручки за отчетный месяц			45 I X	Выполнение установленного значения показателя среднедневной выручки за отчетный месяц

# Определение размера премии работников столовой

Корректирующий показатель $k$	Темпы роста значения показателя $S$ за месяц	Размер вознаграждения
$k = 1 + n$	Более 1%: $n = 0,1$ за каждый 1% увеличения средне-дневной выручки	$r - D k$ , где $r$ - размер премии, начисляемый по показателю $S$ согласно табл. 26.1, $D$ - начисленный должностной оклад за отработанное время, $k$ - корректирующий показатель
	1% и более	
$k = 0,75$	От 0,5 до 1%	
$k = 0,5$	От 0 до 0,5%	

## Контрольные вопросы

- На каких принципах основан метод Performance management?
- Какие основные составляющие процесса формирования системы оплаты переменной части зар. платы?
- Необходимо ли разделять коллективную и индивидуальную составляющие премии?