

Мотивація центрів фінансової відповідальності на основі KPI

Останнім часом багато говорять про ефективність роботи центрів фінансової відповідальності (далі — ЦФВ), що включає ступінь досягнення кожним працівником поставлених перед ним цілей та спрямованість зусиль персоналу на поліпшення показників діяльності компанії. Управління продуктивністю — це сфера діяльності менеджменту компанії, яка за допомогою певної системи оцінювання дає відповідь на запитання, наскільки повно працівники та підрозділи використовують власні вміння та можливості і чи досягають вони бажаних для фірми результатів.



Швидкість досягнення результату є основним показником простоти і якості методу.
Георгій Александров

Основні постулати

Не кожна система оцінювання продуктивності праці може коректно відобразити, наскільки працівник робить саме те, що від нього вимагається. Особливо це стосується великих компаній з розгалуженою структурою. Крім того, ви можете мати працелюбного співробітника, що ефективно працює у команді, але якщо його дії не спрямовані на досягнення стратегічних цілей, від цього працелюбства компанія не матиме жодного зиску.

Ось тут і виникає потреба в застосуванні так званих ключових показників діяльності (Key Performance Indicators — KPI), що діють на рівні кожного окремого працівника, ЦФВ та організації в цілому. Ключові показники діяльності — це кількісно виражені фінансові та нефінансові параметри, що показують, наскільки ефективно компанія досягає поставлених цілей та дотримується визначеної стратегії. KPI пов'язані з певним процесом і, як правило, мають верхню та нижню межу, утворюючи діапазон або цільове значення ефективності, якого повинен досягти цей процес. Приклад KPI може бути такий: середній час погашення дебіторської заборгованості покупцями має становити не більше ніж два тижні.

KPI створюються на основі певних бізнес-цілей — напрямів досягнення корпоративної стратегії, які зорієнтовані на результат. З метою стимулювання ефективності роботи ЦФВ цілі трансформуються у KPI, які визначаються цільовим значенням, періодом часу та одиницею вимірювання.

KPI часто використовуються для оцінювання діяльності, яку важко виміряти, — ефективність управління, своєчасність виконання зобов'язань, рівень сервісу та задоволеності клієнтів. Наприклад, якщо компанія ставить за мету досягнення зразкового рівня сервісу, KPI можуть включати такі показники, як кількість незадоволених клієнтських вимог, кількість нових замовлень тощо.

Якщо ключові показники є необ'єктивними або не відповідають специфіці діяльності підприємства, вони не спроможні адекватно виконувати свої функції. У нашому прикладі з рівнем сервісу першим показником, який спадає на думку, є кількість скарг, що надійшли від клієнтів. Інтуїтивно ми відчуваємо: що менше скарг надійшло від

покупців, то вищий рівень сервісу пропонує фірма. Але це не завжди справедливо: ви можете отримати менше скарг через зменшення кількості клієнтів або неякісну організацію служби підтримки.

Усі ключові показники повинні мати кількісну оцінку. У системі KPI бажано не оперувати поняттями «позитивний» або «негативний», оскільки ці суб'єктивні поняття можуть призвести до плутанини. Будь-яке оцінювання повинне мати чіткий кількісний вимірник. Наприклад, кількість прострочених платежів має становити не більше ніж 20% загальної кількості платежів; нормативне значення плинності кадрів за результатами року не може перевищувати 8%; строк обробки одного замовлення — не більший ніж 5 днів тощо. **Ключовими показниками**, наприклад, можуть бути такі:

- обсяг виручки від реалізації продукції;
- частка собівартості реалізованої продукції в обсязі виручки від реалізації продукції;
- середній рівень чистого прибутку у відсотках до виручки від реалізації продукції;
- середній розмір запозиченого капіталу;
- середня вартість капіталу компанії;
- співвідношення власного та позикового капіталу;
- продуктивність праці окремого співробітника, що дорівнює відношенню виручки від реалізації продукції до середньооблікової кількості працівників.

Серед **нефінансових показників** для формування KPI можна вибрати такі:

- розширення обсягу ринку;
- стратегічні цілі компанії;
- зміна конкурентного середовища компанії;
- ступінь досвідченості та компетентності команди менеджерів;
- частка компанії на ринку;
- швидкість завоювання ринку.

Обрати адекватні KPI для кожного окремого працівника або підрозділу підприємства настільки ж важливо, як і для всього бізнесу в цілому. Ідеальною є ситуація, за якої показники діяльності використовуються в компанії на кожному рівні організації та прив'язані до керівників підрозділів і кінцевих виконавців. Створення такої системи необхідне для того, щоб спрямувати роботу кожного працівника у потрібному напрямі.

Основними завданнями використання KPI є:

- отримання якісної та оперативної інформації для своєчасного прийняття кадрових управлінських рішень;
- чітке формулювання цілей підприємства та їх кількісне вираження;
- розширення інформаційної бази для аналізу досягнення стратегічних цілей та коригування стратегії компанії;
- ефективне делегування повноважень, що особливо актуально для великих підприємств холдингового типу: рівень деталізації показників відображає ступінь відповідальності та важливість функцій;
- зменшення кількості управлінських звітів та паперового документообігу;
- удосконалення системи заохочень та покарань.

Схематично механізм мотивації ЦФВ за допомогою КРІ має такий вигляд:



Під час розроблення механізму управління за КРІ доцільно розподіляти усі ключові показники на дві групи: стратегічного та нормативного характеру. Досягнення цільових значень КРІ стратегічного характеру істотно змінює стан компанії, сприяє «прориву» в таких важливих аспектах, як автоматизація, якість продукції, вихід на нові ринки, побудова нової системи управління тощо. Значення КРІ, які мають нормативний характер, необхідно підтримувати на певному рівні протягом вибраного короткострокового періоду, наприклад, коефіцієнти ліквідності, ділової активності, ефективності капіталу тощо.

Принципи виділення ЦФВ

ЦФВ у традиційній схемі бюджетування включають центри доходів, витрат, прибутку, інвестицій, тобто центри, сформовані на основі фінансових КРІ. Наприклад, ключовими показниками для центру доходів можуть бути обсяги продажів, грошових надходжень, стан дебіторської заборгованості, обсяги витрат на збут і на власне утримання. КРІ для центру витрат включають обсяги виконаної роботи, якісні показники випуску продукції, обсяг і структуру витрат на випуск продукції, показники ефективності використання засобів виробництва та трудових ресурсів тощо. Діяльність центру прибутків може оцінюватися за всіма переліченими параметрами, а також за показниками ефективності поточної діяльності — рентабельністю, структурою оборотного капіталу, дохідністю активів тощо. КРІ центру інвестицій додатково включають показники ефективності інвестиційної діяльності (період окупності інвестицій, ROI) та показники

фінансового стану підприємства в цілому (коефіцієнти ліквідності, фінансової стійкості тощо).

Систему КРІ, розроблену для ЦФВ, можна інтегрувати із системою бюджетного управління. Ця система служить основою для побудови бюджетної моделі підприємства. Деякі з ключових показників можуть безпосередньо включатися до бюджетних форм (наприклад, обсяг виручки від реалізації продукції, обсяг дебіторської заборгованості), інші розраховуються на підставі бюджетних показників — рентабельність, фінансова стійкість, якість продукції. За умови побудови бюджетного управління «згори донизу» показники ефективності також можуть бути базою для формування бюджетних завдань підрозділів.

Як відомо, в системі бюджетування основна увага зосереджується на фінансових показниках, цільові значення яких є першочерговими щодо показників операційних планів та бюджетів. На відміну від бюджетного, управління за КРІ концентрується на показниках нефінансового характеру, що оцінюють рівень задоволеності споживачів, потенціал обслуговуючого персоналу, ефективність технологічних та адміністративних процесів, тобто на тих факторах, які зрештою забезпечують фінансовий успіх компанії.

У системі КРІ ЦФВ виділяються на основі параметрів, що відповідають додатковим пріоритетам розвитку, — рівень інновацій, плинність кадрів, рівень інтегрованості підрозділів тощо. Виділяючи центри відповідальності на основі організаційної структури, бажано звертати увагу не лише на наявність та істотність витрат або доходів, що контролюються керівником, а також і на КРІ, які стосуються цього підрозділу. Наприклад, відділ збуту щодо бюджетного управління є центром доходів, який відповідає за раціональну та ефективну організацію продажу продукції, а з іншого боку — центром відповідальності за виконання таких КРІ: оборотність дебіторської заборгованості, кількість нових покупців, кількість своєчасно виконаних замовлень.

Для цілей управління важливо виділити ті КРІ, на які керівник може впливати безпосередньо. Показником ефективності оперують лише тоді, коли існує прозорий ланцюг делегування відповідальності за його планування та виконання між конкретними підрозділами. Наприклад, рентабельність активів як один із найважливіших показників, що базується на бюджеті доходів і витрат та прогнозованому балансі, як правило, контролюється фінансовим директором підприємства. Очевидно, для отримання цього показника необхідно проконтролювати виконання низки показників ефективності, від яких залежить його значення, а саме: рентабельність виручки, оборотність активів, які залежать від продуктивності ресурсів, ефективності інвестицій у розвиток компанії, стабільної частки ринку.

Етапи розробки КРІ

Після того, як компанія визначилась, що вона потребує розробки системи мотивації на основі КРІ, перед нею постає питання про конкретні етапи її втілення.

1. Організація проекту впровадження КРІ: створення спеціальної робочої групи, розроблення календарного плану заходів, визначення проміжних і кінцевих результатів та відповідної винагороди учасників. Важливо, щоб якомога більше учасників брали участь у цьому заході відповідно до своїх повноважень, адже усвідомлення працівниками важливості події — перший крок до успіху проекту.

2. Формування стратегії, місії, цілей компанії та їх перенесення на нижчі рівні організації, формалізація загальної бізнес-стратегії шляхом погодження інтересів власників, топ-менеджерів та ключових спеціалістів. На основі формалізованої стратегії вибудовується дерево цілей підприємства.

3. Безпосередня розробка та опис КРІ. Впроваджуючи систему оцінювання за КРІ, важливо дотримуватися вертикальної моделі планування складу критеріїв. Спочатку вище керівництво визначає основні цілі та присвоює вагу кожній з них. Генеральний директор встановлює критерії результативності для керівників підрозділів і узгоджує їх з вищим керівництвом. Керівники підрозділів визначають КРІ та їх вагу для безпосередніх підлеглих, які, зі свого боку, формують список критеріїв ефективності для своїх підлеглих — так званий каскад КРІ. Перелік показників бажано постійно поповнювати у зв'язку з появою нових пріоритетів, завдань, позицій і посад.

Система нормативних КРІ в розрізі ЦФВ для підприємства, що займається виробництвом будівельних матеріалів

Під час планування виникає необхідність узгодження КРІ з критеріями, встановленими для суміжних підрозділів. Для цього в кожному функціональному блоці топ-менеджери формують їх загальний перелік, рекомендований для суміжних підрозділів. Таким чином, на основі загальних цілей компанії вибудовують систему КРІ окремо для кожного ЦФВ.

Карта цілей та завдань ЦФВ

Далі на основі цілей для кожного підрозділу визначають конкретні завдання, відповідно до яких формуються КРІ. Наприклад, якщо однією з цілей відділу персоналу є організація ефективної системи навчання та розвитку персоналу, КРІ можуть бути такими:

КРІ відділу персоналу

Під час побудови карти показників окремих підрозділів та ЦФВ відбувається визначення явних зв'язків, які можна розрахувати математично, та неявних причинно-наслідкових зв'язків між КРІ. Явні зв'язки відображають порядок розрахунку показників вищого рівня на основі показників нижчих рівнів, неявні ж відображають взаємний вплив показників із різних груп.

Розробляючи концепцію управління за системою КРІ, необхідно обмежувати кількість основних показників на рівні підрозділу, наприклад, їх кількість повинна становити 15–20 для одного рівня управління для збалансованості показників та уникнення протиріч між ними. Це пояснюється принципом необхідної та достатньої кількості показників та їх розумної оптимізації «необхідний мінімум — найбільша репрезентативність цілей». Практика більшості компаній показує, що в середньому 4–5 показників на кожен підрозділ забезпечують нижній поріг управління.

4. Вимірювання визначених показників за допомогою методу нормування: проведення хронометражу, збирання статистичної інформації, розробка нормативів. Перш ніж затвердити певні нормативи, доцільно провести дослідний розрахунок показників, оцінити їх фактичне значення, визначити цільові значення з урахуванням стратегії.

5. Прив'язка KPI до системи мотивації персоналу: обґрунтування конкретних цільових значень KPI, розробка системи оплати праці з урахуванням показників ефективності, тестовий розрахунок зарплати на базі показників попередніх періодів; проведення загальних зборів персоналу компанії, а також зборів окремих підрозділів для інформування співробітників про нову систему управління на основі KPI.

6. Зміна, коригування, доповнення KPI та їх нормативних значень. Основне на цьому етапі — своєчасне повідомлення працівників про здійснені зміни. Для уникнення саботажу чи відмови працювати потрібно дбати про те, щоб люди розуміли й підтримували нову систему управління.

Система мотивації

Основна передумова успішної системи мотивації на основі KPI полягає в забезпеченні відповідності повноважень і відповідальності в межах ЦФВ. Механізм мотивації ґрунтується на тому, що карта KPI, а також відповідні бюджети закріплюються за керівниками ЦФВ. Наприклад, керівник такого функціонального підрозділу, як відділ постачання, несе відповідальність за показники оборотності запасів, дотримання строків поставок і преміюється відповідно до ступеня виконання цих показників, а також залежно від якості виконання бюджету. Для узгодження системи бюджетування з системою KPI бажано, щоб ЦФВ збігалися з центрами відповідальності за KPI. Таким чином, контроль і заохочення керівників ставляться в залежність від результатів виконання KPI їх центрами відповідальності за умови виконання підрозділами бюджетних показників.

Досить ефективним інструментом матеріальної мотивації є система «плаваючої» оплати праці, згідно з якою розмір постійної частини зарплати щорічно переглядається залежно від досягнутих працівником результатів. На основі опису посади складається список параметрів, що відображають якість виконання службових обов'язків. Для кожного параметра визначається відмінне, планове, задовільне і незадовільне значення. Відповідно до оцінок розробляється шкала зарплати — її розмір залежить від інтервалу, в якому опинилося значення показника за підсумками оцінювання. Наприклад, якщо певний KPI лежить у межах «незадовільний — задовільний», індексація може становити 0%, «задовільний — плановий» — 10%, «плановий — відмінний» — 25%.

Крім постійної частини зарплати, існує також змінна, яка безпосередньо прив'язана до KPI. На підприємстві формується преміальний фонд, який розподіляється пропорційно до окладів. Як правило, змінна частина оплати праці поділяється на оплату за результатами праці та бонуси.

Звичайно в компанії встановлюються два показники — базовий та випереджальний. Схема компенсації в цьому разі вибудовується відповідним чином: досягнення базового рівня стимулюється відносно слабо, а досягнення високого результату — краще.

Розробку і впровадження системи нематеріальної мотивації можна умовно поділити на такі складники:

- система кар'єрного росту;
- система професійного розвитку;
- корпоративна культура компанії.