

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА В КОНТЕКСТЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

© 2013 Г.В. Ларионов, Л.А. Сосунова*

Ключевые слова: ключевые показатели эффективности (КПЭ), мотивация, стратегические цели, показатели качества, услуги.

Рассмотрен вопрос взаимосвязи стратегических целей предприятия и ключевых показателей эффективности работы сотрудников на примере предприятия ООО “Беллераж Аутсорсинг и Консалтинг”. Предложены ключевые показатели эффективности персонала, а также мероприятия по повышению уровня мотивации сотрудников в достижении стратегических целей компании.

Основное направление деятельности предприятия ООО “Беллераж Аутсорсинг и Консалтинг” - оказание услуг финансового аутсорсинга - ведения бухгалтерского учета.

Стратегией компании является завоевание позиции лучшего провайдера услуг финансового аутсорсинга (по качеству) в сегменте среднего и малого иностранного бизнеса, рост оборотов компании и количества клиентов.

Для оценки эффективности работы компании, ее подразделений и сотрудников используются ключевые показатели эффективности (КПЭ).

Система КПЭ в общем случае включает следующие показатели:

1. Удовлетворенность внешних и внутренних клиентов (CustomerSatisfaction) по проектам, управляемым соответствующим отделом или менеджером проектов.

2. Выручка по проектам (Revenue Managed), управляемым отделом или менеджером проектов.

3. Объем продаж внешним клиентам (Revenue Sold), сделанных отделом или менеджером проектов.

4. Прибыльность проектов (Gross Margin), управляемых отделом или менеджером проектов.

5. Диверсификация клиентской базы отдела (Diversification)

Контроль результатов деятельности и соответствия КПЭ целевым значениям осуществляется ежеквартально. Кроме того, квар-

тальные результаты сравниваются с результатами прошлых периодов для выявления тенденций изменения эффективности и принятия мер, направленных на ее повышение.

Для некоторых КПЭ предприятием устанавливаются целевые значения; так, для показателя GrossMargin установлено значение в 50%.

Рассмотрим КПЭ для менеджеров отделов финансового аутсорсинга. КПЭ оказывают влияние на формирование бонусного фонда менеджеров. Методология начисления бонусов представлена в табл. 1.

Расчет бонусов осуществляется по результатам каждого квартала, бонус выплачивается дважды в год (по итогам полугодия).

Для коммуникаций между компанией и ее клиентами используется специализированный интернет-портал Bellerage-Online, он позволяет клиентам иметь доступ ко всей интересующей их информации и отчетам, формировать запросы и отслеживать статусы их исполнения, контролировать процесс предоставления им услуг. Применение системы позволяет сократить время на коммуникации с клиентом, а также связанные с коммуникациями расходы.

В соответствии с условиями сотрудничества с клиентами ответ на запрос, размещенный на портале, должен быть предоставлен в течение трех рабочих дней с момента загрузки запроса на портал.

Достижение стратегической цели по завоеванию позиции лучшей по качеству компании на рынке финансового аутсорсинга

* Ларионов Глеб Валериевич, кандидат экономических наук, доцент Московского государственного технического университета им. Н.Э. Баумана. E-mail: vallarionov@yandex.ru; Сосунова Лильяна Алексеевна, доктор экономических наук, профессор Самарского государственного экономического университета. E-mail: Kafedra-kl@yandex.ru.

**Методология формирования бонусного фонда
для менеджеров отделов финансового аутсорсинга**

№ п/п	Этап	Комментарий
1	Расчет выручки команды, управляемой менеджером	Сумма выручки по всем клиентам отдела (за вычетом НДС), расчетный период - квартал
2	Расчет валовой прибыли команды (GrossMargin)	Выручка за вычетом прямых затрат команды (зарплата, затраты на внутренний аудит отчетности, подготовленной командой, прочие прямые затраты - оплата мобильной связи и т.д.)
3	Уменьшение валовой прибыли пропорционально показателю качества	Показатель качества рассчитывается на основании заключений внутренних аудиторов о качестве ведения бухгалтерского учета, качестве сдачи налоговых деклараций Возможные значения показателя качества: 100%, 75%, 50%
4	Уменьшение валовой прибыли пропорционально показателю удовлетворенности клиентов	Определяется сотрудниками службы клиентской поддержки на основании проведения опроса удовлетворенности клиентов Возможные значения показателя удовлетворенности: 100%, 75%, 50% Инструмент определения значения показателей - проведение опроса по телефону или при личной встрече с клиентом носит субъективный характер
5	Выбор базового значения валовой прибыли для расчета бонуса	Выбор наименьшего значения из двух уменьшенных значений валовой прибыли (пункты 3 и 4)
6	Расчет превышения выбранного значения (пункт 5) над целевым значением GrossMargin	Целевое значение GrossMargin составляет 50% от выручки команды, рассчитанной в пункте 1
7	Расчет величины бонусного фонда	Величина бонусного фонда составляет 50% от превышения, рассчитанного в пункте 6

невозможно без мотивации сотрудников к повышению качества предоставляемых услуг.

Создать и повысить эту мотивацию можно путем внедрения следующих мероприятий:

- ◆ доработка системы КПЭ, внедрение в нее показателей, отражающих качество предоставляемых услуг;

- ◆ постоянный мониторинг показателей качества, организация соревнования между командами, награждение сотрудников лучшей команды.

На текущий момент в компании используются следующие показатели, отражающие качество предоставляемых услуг:

- ◆ качество ведения бухгалтерского учета и сдачи налоговых деклараций. Показатель оценивается внутренними аудиторами и “не виден” клиенту за исключением случаев, когда несдача / несвоевременная сдача отчетности приводит к штрафным санкциям;

- ◆ показатель удовлетворенности клиента. Как правило, определяется путем опроса (личного или телефонного) сотрудником клиента. Зачастую в опросе принимает участие только

один человек, его мнение может быть субъективным.

Кроме того, повышение качества услуг ведет не только к росту удовлетворенности самого клиента, но и к увеличению количества рекомендаций со стороны клиента. А рекомендации текущих клиентов являются одним из основных каналов продаж услуг.

Для разработки новых КПЭ предлагается рассмотреть следующие параметры:

- ◆ время принятия запроса, размещенного на портале, в обработку. Этот параметр важен в глазах клиента, так как свидетельствует о начале работ по его запросу. Целевое значение ≤ 4 ч со времени размещения на портале;

- ◆ время процессинга первичной документации. Внедрение этого параметра позволит повысить качество бухгалтерского учета. Целевое значение ≤ 3 раб. дн. со дня выгрузки документа на портал;

- ◆ качество выполнения запроса клиента. Этот параметр позволит клиенту оценивать качество каждого запроса после его испол-

нения, а не только качество услуг в общем (в случае проведения опроса), свою оценку сможет дать каждый сотрудник, размещающий запросы. Параметр позволит отслеживать и просроченные сотрудниками запросы, и запросы, выполненные с ошибками.

Предлагаемые новые КПЭ представлены в табл. 2.

- ◆ скорость выполнения процессинга;
- ◆ качество выполнения запросов.

Методология формирования сводного отчета по КПЭ приведена в табл. 3. Каждому значению показателя в таблице соответствует определенный цвет - красный, желтый или зеленый, который отражает значение показателей в сводной таблице.

Таблица 2

Ключевые показатели эффективности, отражающие качество предоставляемых услуг

Показатель	Методика расчета
Коэффициент времени принятия запроса в обработку	Оценивается доля просроченных запросов ($N_{пр}$) в общем количестве запросов (N), размещенных клиентом на портале
Коэффициент времени процессинга первичной документации	Оценивается доля просроченных документов ($P_{пр}$) в общем количестве документов, прошедших процедуру процессинга (P)
Коэффициент качества выполнения запроса	Оценивается доля неудовлетворительно исполненных запросов ($Q_{неуд}$) в общем количестве выполненных запросов (Q)

Для того чтобы создать мотивацию к повышению КПЭ, необходимо включить новые КПЭ в методологию расчета бонусного фонда менеджеров отделов практики финансового аутсорсинга.

Предлагается создать единый отчет для оценки качества работы каждого отдела.

В отчете будут отражены следующие параметры:

- ◆ качество сдачи налоговых деклараций, оцененное внутренними аудиторами;
- ◆ уровень удовлетворенности клиентов, определенный по результатам опроса;
- ◆ скорость исполнения клиентских запросов;

После заполнения таблиц со значениями вышеперечисленных показателей формируется сводная таблица (Summary), в ней цветом отражены худшие значения показателей. Так, если по четырем КПЭ в таблицах имеются значения, соответствующие зеленому цвету, а пятому показателю соответствует красный цвет, в таблице Summary качеству обслуживания соответствующего клиента будет присвоен красный цвет.

При формировании бонусного фонда валовая прибыль (Gross Margin) уменьшается пропорционально показателю Summary:

- ◆ красный цвет - уменьшение на 50%;
- ◆ желтый цвет - уменьшение на 25%;

Таблица 3

Методология формирования отчета по КПЭ

Показатель	Значение	Цвет в таблице
Качество сдачи налоговых деклараций, оцененное внутренними аудиторами	Замечания отсутствуют	Зеленый
	Замечания незначительны	Желтый
	Замечания существенны/декларация не сдана	Красный
Уровень удовлетворенности клиентов, определенный по результатам опроса	Замечания отсутствуют, 100%	Зеленый
	Есть небольшие замечания, комментарии, 75%	Желтый
	Есть существенные замечания недовольство, 50% и менее	Красный
Скорость исполнения клиентских запросов	$K_{обр.запр} = 0\%$	Зеленый
	$0\% < K_{обр.запр} < 20\%$	Желтый
	$K_{обр.запр} \geq 20\%$	Красный
Скорость выполнения процессинга	$K_{проц} = 0\%$	Зеленый
	$0\% < K_{проц} < 10\%$	Желтый
	$K_{обр.запр} \geq 10\%$	Красный
Качество выполнения запросов	$K_{обр.запр} = 0\%$	Зеленый
	$0\% < K_{обр.запр} < 10\%$	Желтый
	$K_{обр.запр} \geq 10\%$	Красный

♦ зеленый цвет - без уменьшения.

Далее осуществляется расчет превышения полученного значения валовой прибыли над целевым, 50% приращения составляет бонусный фонд.

Чтобы мотивация в повышении качества услуг сохранялась не только у менеджеров, но и у остальных членов отделов, предлагается установить для них фиксированные денежные вознаграждения. Сотруднику, выполняющему запросы клиента, выплачивается бонус в случае, если отсутствуют неудовлетворительные оценки качества (равные 2) и количество наивысших оценок (равных 5) превышает 10% от общего числа запросов.

Таким образом, внедрение вышеописанных мероприятий позволит повысить мотивацию сотрудников к повышению эффективности и качества их работы, что, в свою очередь, является необходимым условием для достижения стратегических целей компании.

1. *Егоршин А.П.* Мотивация трудовой деятельности. М., 2008.

2. *Карминский А.М., Фалько С.Г.* Контроллинг. М., 2006.

3. *Клочков А.К.* КРП и мотивация персонала. М., 2010.

4. *Маликова С.Г.* Оценка деятельности функциональных подразделений : метод. указ. к выполнению домашнего задания по дисциплине "Контроллинг функциональных подразделений". М., 2007.

5. *Синявец Т.Д.* Контроль в системе контроллинга персонала: организация, процесс и методы // Кадровик: кадровый менеджмент. 2006. □ 9. С. 41-47.

6. *Егоршин А.П.* Управление персоналом : учеб. для вузов. Н. Новгород, 2007.

7. Контроллинг : учебник / А.М. Карминский [и др.]; под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. М., 2013.

8. *Кибанов А.Я.* Основы управления персоналом : учеб. для студентов вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2009.

9. *Лукашевич В.В.* Основы управления персоналом : учеб. пособие для студентов вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2008.

10. *Симонова М.В.* Молодые специалисты на рынке труда: конкурентные преимущества, адаптация, требования работодателей // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2012. □ 2 (88). С. 108-112.

Поступила в редакцию 18.06.2013 г.