

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА к системе мотивации сотрудников

Предлагаемая система мотивации сотрудников отдела закупок, снабжения и логистики, основана на ключевых показателях эффективности, которые в наибольшей степени отражают эффективность выполнения сотрудниками своих прямых функциональных обязанностей, позволяют оценить индивидуальный и командный вклад в работу, направленную на достижение целей компании, соотносятся с задачами по построению комплексной и объективной системы оценки эффективности и соотносящейся с ней структуры оплаты труда

За основу оценки эффективности деятельности отдела предлагается взять следующие показатели эффективности и веса (степень влияния, важности, значимости). Веса приведены уровень влияния и веса приведены для примера и подлежат корректировке в соответствии с реальной обстановкой или же регулярной корректировке в интересах наиболее эффективного управления деятельностью отдела

ВЕСА

| КРІ | Уровень влияния | Вес в общем коэффициенте |
|--------------------------------|-----------------|--------------------------|
| Соблюдение бюджета | Критический | 30% |
| Доля срочных закупок | Критический | 15% |
| Срок закупки | Второстепенный | 5% |
| Доля брака и возвратов | Важный | 10% |
| Своевременность поставок | Критический | 20% |
| Экономия на закупках | Важный | 10% |
| Качество работы с поставщиками | Второстепенный | 5% |

1. Соблюдение бюджета. ($KPI_{\text{бюджет}}$)

Описание показателя - комплексный показатель, определяемый через отношение фактического затраченного бюджета закупок к плановому бюджету закупок.

Методика работы с показателем – перед началом отчётного периода, сотрудники отдела по направлениям готовят бюджет закупок на основании плана закупок и предоставляют информацию руководителю отдела. Исходя из бюджетов по направлениям, руководитель отдела составляет сводный бюджет закупок на предстоящий отчётный период и защищает его перед генеральным директором. Таким образом определяется целевой показатель. По окончании отчётного периода суммируются все расходы, направленные на выполнение плана закупок, таким образом определяется фактический показатель

Формула для расчёта

$$KPI_{\text{бюджет}} = \frac{\text{Фактические затраты}}{\text{Плановые затраты}} \times 100\%$$

Пример расчёта

$$KPI_{\text{бюджет}} = \frac{42\,000\,000,00 \text{ руб}}{40\,000\,000,00 \text{ руб}} \times 100\% = 1,05 \times 100\% = 105\%$$

Плановый бюджет превышен на 5%

Оценка показателя – для оценки показателя предлагается принять коэффициент от 0 до 1, где 0 — это критический провал, а 1 — это наилучший результат

Далее от максимального значения коэффициента отнимаем % превышения, в примере это 5%, следовательно от 1 мы отнимаем 5%, и получаем коэффициент **0,950**

2. Доля срочных (внеплановых) закупок ($KPI_{\text{внеплан}}$)

Описание показателя – относительная величина (доля) срочных закупок в общем объёме закупок, выраженная через отношение количества срочных (внеплановых) закупок к общему объёму закупок, организованных в течение отчётного периода. Отслеживание показателя направлено на контроль и повышение качества планирования закупок и не подразумевает отражения в расчётах количества закупок по заявкам (когда закупочная процедура подразумевает приобретение ТМЦ, которые не включены в план закупок, по объективным причинам, например оборудование, инструменты, расходные материалы для исправления рекламаций, материалы, которые не предусмотрены спецификациями, в виду упущений при проектировании/осмечивании и т.д.)

Методика работы с показателем – перед началом отчётного периода составляется план закупок, который должен отражать объёмы, количество, сроки и стоимость ТМЦ, которые необходимо закупить для обеспечения бесперебойной работы производства и строительства объектов. План закупок основан на сводном отчёте о потребности, который с свою очередь формируется на основании спецификаций по видам работ по договорам (объектам/проектам) строительство (монтаж) и/или производство которых предусмотрено в предстоящем периоде. Любая закупочная процедура, которая производится в интересах производства и/или строительства, не предусмотренная планом закупок, при условии, что закупаемые в рамках неё ТМЦ были включены в соответствующие спецификации, по-умолчанию признаётся внеплановой (срочной)

Формула для расчёта

$$KPI_{\text{внеплан}} = \frac{\text{Количество внеплановых (срочных) закупок}}{\text{Общее количество закупок}} \times 100\%$$

Пример расчёта

$$KPI_{\text{внеплан}} = \frac{37}{260} \times 100\% = 0,1423 \times 100\% = 14,23\%$$

Доля внеплановых (срочных) закупок 14,2%

Оценка показателя – для оценки показателя предлагается принять коэффициент от 0 до 1, где 0 — это критический провал, а 1 — это наилучший результат

Далее от максимального значения коэффициента отнимаем % превышения, в примере это 14,23%, следовательно от 1 мы отнимаем 14,23%, и получаем коэффициент **0,857**

3. Срок закупки ($KPI_{\text{заявки}}$)

Описание показателя – показатель с привязкой к нормативному значению. Отслеживание показателя направлено на предотвращение затягивания закупочных процедур по заявкам, в рамках которых закупается ТМЦ, закупка которых инициирована кем-либо вне плана закупок

Методика работы с показателем – для оценки отбираются все закупочные процедуры (заказы поставщикам), выполняемые в рамках заявок от инициаторов вне плана закупок. У для каждой

закупочной процедуры определяется дата создания заявки и дата поступления закупаемых ТМЦ на склад. Количество дней между указанными датами считается сроком поставки

Формула для расчёта

$$KPI_{\text{заявки}} = \frac{\text{Среднее значение срока поставок}}{\text{Нормативное значение срока поставок}} \times 100\%$$

Пример расчёта

$$KPI_{\text{заявки}} = \frac{8}{5} \times 100\% = 0,16 \times 100\% = 160\%$$

Нормативный срок поставок превышен на 60%

Оценка показателя – для оценки показателя предлагается принять коэффициент от 0 до 1, где 0 — это критический провал, а 1 — это наилучший результат

Далее от максимального значения коэффициента отнимаем % превышения, в примере это 60%, следовательно от 1 мы отнимаем 60%, и получаем коэффициент **0,400**

||
||
||
||
||
||

Частные случаи, закупок ТМЦ, которые по объективным причинам не могут быть закуплены, без превышения нормативного срока, разбираются руководителем отдела в индивидуальном порядке

4. Качество ($KPI_{\text{качество}}$)

Описание показателя – комплексный показатель, выражающий удельную финансовую ёмкость и количество случаев поставки ТМЦ, когда по результатам приёмки материал не может быть оприходован на склад в виду наличия замечаний по качеству

Методика работы с показателем – для оценки показателя при расчёте берётся 4 показателя – общая сумма закупок, суммарная стоимость ТМЦ, в отношении которых есть замечания по качеству, общее количество закупок, количество случаев возникновения замечаний по качеству

Формула для расчёта

$$KPI_{\text{качество}} = 100\% - \left(0,7 \times \frac{\text{Стоимость ТМЦ с браком}}{\text{Общая сумма (объём) закупок}} + 0,3 \times \frac{\text{Количество эпизодов брака}}{\text{Общее количество закупок}} \right)$$

Пример расчёта

$$KPI_{\text{качество}} = 100\% - \left(0,7 \times \frac{300\,000,00 \text{ руб}}{42\,000\,000,00 \text{ руб}} + 0,3 \times \frac{3}{250} \right)$$

$$KPI_{\text{качество}} = 100\% - (0,7 \times 0,0071 + 0,3 \times 0,012)$$

$$KPI_{\text{качество}} = 100\% - (0,005 + 0,036)$$

$$KPI_{\text{качество}} = 100\% - 0,0086 = 99,99\%$$

Доля поставок без брака 99,991%

Оценка показателя – для оценки показателя предлагается принять коэффициент от 0 до 1, где 0 — это критический провал, а 1 — это наилучший результат

Далее максимальное значение коэффициента мы умножаем на долю поставок без брака, в примере это 99,99%, следовательно 1 мы умножаем на 99,991%, и получаем коэффициент **0,999**

5. Своевременность поставок ($KPI_{\text{срок}}$)

Описание показателя – количественный показатель, отражающий долю поставок в контрольный (плановый) срок в общем количестве поставок. Контрольный (плановый) срок поставок определяется на основании плана закупок. Управление показателем преследует цель поддержания непрерывности обеспечения производства компании и строительных объектов необходимыми ТМЦ

Методика работы с показателем – для расчёта показателя отбирается два показателя – общее количество закупочных процедур сотрудника, организованных им в течение месяца, отдельно отбираются закупочные процедуры, дата поступления ТМЦ, по которым опережает либо совпадает с контрольным (плановым) сроком

Примечание: Закупочные процедуры, в которых срок поставки планово является переходящим или дата фактической поставки переходит на следующий месяц в силу срыва срока поставки, засчитываются в показатели того месяца, в котором фактически осуществлена поставка

Формула для расчёта

$$KPI_{\text{срок}} = \frac{\text{Количество своевременных поставок}}{\text{Общее количество поставок}} \times 100\%$$

Пример расчёта

$$KPI_{\text{срок}} = \frac{26}{30} \times 100\% = 0,867 \times 100\% = 86,7\%$$

Доля своевременных поставок 86,7%

Оценка показателя – для оценки показателя предлагается принять коэффициент от 0 до 1, где 0 — это критический провал, а 1 — это наилучший результат

Далее максимальное значение коэффициента мы умножаем на долю своевременных поставок, в примере это 86,7%, следовательно 1 мы умножаем на 86,7%, и получаем коэффициент **0,867**

6. Экономия на закупках ($KPI_{\text{экономика}}$) (экспериментально)

Описание показателя – относительный показатель, выражающий долю достижения планового показателя экономии

Методика работы с показателем – для определения показателя требуется для каждой закупаемой позиции определить плановый (средневзвешенный рыночный) уровень цены, определить среднюю фактическую цену, нормативный показатель экономии в процентах. При определении показателя во внимание не принимаются закупочные процедуры, в рамках которых приобретаются уникальные ТМЦ, цена на которые не может быть определена исходя из исторических данных

Формула для расчёта

$$KPI_{\text{экономия}} = \frac{\frac{\text{Средняя рыночная цена} - \text{Средняя фактическая цена}}{\text{Средняя рыночная цена}} \times 100\%}{\text{Целевой показатель экономии в \%}}$$

Пример расчёта (Доска сухая строганная)

$$KPI_{\text{экономия}} = \frac{\frac{26000 - 25725}{26000} \times 100\%}{1,3\%} = \frac{\frac{275}{26000} \times 100\%}{1,3\%} = \frac{0,011 \times 100\%}{1,3\%} = \frac{1,1\%}{1,3\%} = 0,846$$

Оценка показателя – для оценки показателя предлагается принять коэффициент от 0 до 1, где 0 — это критический провал, а 1 — это наилучший результат

В приведённом примере коэффициент экономии **0,846**

7. Качество работы с поставщиками (KPI_{поставщики})

Описание показателя – нормативный показатель, который оценивается ежеквартально (для примера), суть и смысл показателя в подсчёте количества улучшений, которых удалось достичь в работе поставщиками.

Методика работы с показателем – для того, чтобы показатель работал, необходимо определить перечень улучшений, за реализацию которых сотруднику засчитывается условный балл. Такими улучшениями могут быть:

1. Новый (альтернативный) поставщик (поиск + переговоры + договор + поставка)
2. Переход с предоплаты на частичную предоплату или пост оплату
3. Договорённость о поставках в отсрочку
4. Увеличение срока отсрочки
5. Увеличение суммы отсрочки
6. Сокращение стандартного срока поставки с фиксацией в договоре (доп. соглашении)
7. Перевод поставщика на нашу форму договора

Например. Целевым плановым показателем будет 5 улучшений за отчётный период (в нашем случае – квартал)

$$KPI_{\text{поставщики}} = \frac{\text{Фактическое количество улучшений}}{\text{Плановое количество улучшений}} \times 100\% = \frac{4}{5} \times 100\% = 0,800$$

Оценка показателя – для оценки показателя предлагается принять коэффициент от 0 до 1, где 0 — это критический провал, а 1 — это наилучший результат

В приведённом примере коэффициент качества работы с поставщиками **0,800**

Работа с весами

| КРІ | Вес в общем коэффициенте | Фактический коэффициент |
|--------------------------------|--------------------------|-------------------------|
| Соблюдение бюджета | 30% | 0,950 |
| Доля срочных закупок | 15% | 0,857 |
| Срок закупки | 5% | 0,400 |
| Доля брака и возвратов | 10% | 0,999 |
| Своевременность поставок | 20% | 0,867 |
| Экономия на закупках | 10% | 0,846 |
| Качество работы с поставщиками | 10% | 0,800 |

$$KPI_{\text{общ}} = 0,950 \times 0,3 + 0,857 \times 0,15 + 0,400 \times 0,05 + 0,999 \times 0,1 + 0,867 \times 0,2 + 0,846 \times 0,1 + 0,800 \times 0,1$$

$$KPI_{\text{общ}} = 0,285 + 0,12855 + 0,020 + 0,0999 + 0,1734 + 0,0846 + 0,08 = \mathbf{0,87145}$$

Общая оценка эффективности за отчётный период – общий коэффициент эффективности. Для оценки показателя предлагается принять коэффициент от 0 до 1, где 0 — это критическая тотальная неэффективность, а 1 — это максимальная эффективность

По общему замыслу следует определить некую базу, либо фиксированное значение, к которому будет применяется получаемый общий коэффициент эффективности для определения объёма материальной (финансовой) мотивации конкретного сотрудника

Например, база либо фиксированное значение установлено на уровне 100 000,00 рублей, при показателе 0,87145 материальная (финансовая) мотивация сотрудника составит 87 145 рублей

С точки зрения управления эффективностью, следует работать с весами ключевых показателей. Если, например по результатам анализа деятельности сотрудника/отдела/компании установлено что влияние какого-либо показателя определено неверно, следует увеличить/уменьшит его вес, таким образом показатель начнёт оказывать большее влияние на размер материальной (финансовой) мотивации сотрудника, и следовательно будет заинтересован улучшать этот показатель