

МАТРИЦА КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ (KPI)

ДЛЯ СОТРУДНИКОВ **ОТДЕЛА СНАБЖЕНИЯ (ЗАКУПКИ)**

- ▶ **Общие KPI's**
(показатели эффективности работы отдела)
- ▶ **Индивидуальные KPI's**
(показатели эффективности работы сотрудников)
- ▶ **Способы расчета показателей**
- ▶ **Примеры расчета премии по результатам выполнения KPI's**
- ▶ **Примеры целевых значений по KPI's**

Матрица KPI's сотрудников отдела снабжения (закупки)

№	Название KPI	Общий/ индивидуальный	Способ расчета показателя	Комментарии
Универсальные показатели эффективности (руководитель, менеджеры)				
1.	Длительность незапланированных простоев из-за срыва поставок (часы)	Индивидуальный	ΣТ где ΣТ – суммарное время простоя за период	<p>Необходимо установить допустимое время простоев (минимальное, среднее и максимальное), привязав к каждому значению критерий снижения премии по показателю.</p> <p>Например, минимально допустимое время простоя производства по вине срыва поставок установлено – 3 часа (премия по показателю выплачивается в размере 75%). Среднее время простоя – от 3 до 6 часов (премия по показателю выплачивается в размере 25%). Максимально допустимое время простоя – более 6 часов (премия за показатель не выплачивается).</p> <p>Предположим, что менеджер допустил задержку поставки на 4 часа, соответственно, он получает 25% премии за показатель (если 100% премии = 1000 рублей, то менеджер получит 250 рублей).</p>
2.	Эффективность мониторинга цен на закупаемое сырье/материалы	Индивидуальный	100% – ((Цмин.рын./ Цср.пост.) x 100%) Цмин.рын. – минимальная рыночная цена за ед. сырья/материалов, выявленная в ходе контрольного мониторинга цен (с учетом дополнительных расходов). Контрольный мониторинг проводит либо руководитель отдела снабжения, либо служба экономической безопасности предприятия. Цср.пост. – средняя цена за ед. сырья/материалов в Short list менеджера (список выбранных менеджером поставщиков для переговоров) – с учетом дополнительных расходов.	<p>Эффективность мониторинга менеджером закупочных цен напрямую влияет на себестоимость выпускаемой компании продукции.</p> <p>Данный показатель используется для мотивации менеджеров к поиску наиболее выгодных ценовых предложений на рынке по группам сырья/материалов.</p> <p>Необходимо установить допустимый процент отклонения от минимальной закупочной цены на группу сырья/материалов (данный показатель пересматривается по мере проведения очередного контрольного мониторинга и доводится до сведения менеджеров по закупке)</p> <p>ВАЖНО! Закупочные цены необходимо рассчитывать с</p>

				учетом дополнительных расходов (транспортировка, таможенные платежи, промежуточное хранение и т.п.). Это несколько усложняет процедуру определения эффективности мониторинга, но делает ее более точной.
3.	Оборачиваемость запасов (дни)	Общий / индивидуальный	(ТЗср x Д) / Т Т – объем продаж (товарооборот за период); ТЗср – средний товарный запас за период Д – количество дней	Показатель позволяет оценить оборачиваемость запасов и стимулировать менеджера к повышению данного показателя по закупаемой группе сырья/материалов
4.	[ознакомительная версия]			
5.	...			
6.	...			
7.	...			
8.	...			

9.	...			
10.	...			
11.	...			
12.	...			
13.	...			
14.	...			
15.	...			

ОЗНАКОМИТЕЛЬНАЯ
ВЕРСИЯ

16.	...			
17.	...			
Категория сотрудников: Руководитель отдела снабжения				
18.	...			
19.	...			
20.	...			

Комментарии к матрице KPI

По каждому показателю следует определить пороговое (минимально допустимое), целевое (плановое), максимальное значение и его вес в общей системе показателей сотрудника. Вес KPI отражает его значимость для компании, тем самым мы указываем сотруднику на то, какие показатели наиболее приоритетны.

ПРИМЕР РАСЧЕТА ПРЕМИИ (на основании матрицы KPI)

Для примера возьмем несколько KPI менеджера отдела снабжения:

KPI	Вес показателя	Заданные значения показателя (пример)	Способ расчета
...	40%		
...	40%		
...	20%		
	Сумма 100%		

Как рассчитывать премию?

Допустим, оклад менеджера по закупке составляет 90.000 рублей. Размер ежеквартальной премии составляет 30.000 рублей. Исходя из весов (значимости) KPI, премия распределяется следующим образом:

KPI	Вес показателя	Доля премии
...	40%	12.000 руб.
...	40%	12.000 руб.
...	20%	6.000 руб.
ИТОГО	100%	30.000 рублей

При достижении 100% по каждому KPI, сотрудник получает премию в полном объеме. Однако предположим, что по итогам квартала, наш менеджер получил следующие значения по KPI:

KPI	Результат квартала	Расчет премии
...	Количество забракованных партий за период – 1. Это соответствует пороговому значению показателя, соответственно менеджер поучает за его выполнение 50%	$12.000 - 50\% = 6.000$ руб.
...	За отчетный период среднее время доставки сырья/материалов было меньше плановых значений (заказы выполнялись быстрее, чем было запланировано). Соответственно, премия по данному показателю выплачивается в размере 120%	12.000 руб. + 20% = 14.400 руб.

Средний процент скидки на закупаемую группу сырья/материалов	Средний процент скидок, полученных менеджером по итогам квартала составил 15%, что соответствует верхней границе целевого уровня. Соответственно, премия по показателю выплачивается в 100% размере	6.000 руб.
ИТОГО премия за квартал:		26.400 рублей

ОЗНАКОМИТЕЛЬНАЯ
ВЕРСИЯ