

## ВОПРОС СООБЩЕСТВУ:

**«Что Вы используете для оценки эффективности отдела закупок?  
Экономия к ценам Бизнес-Плана - не годится. Сами планируют, сами улучшают»**

### Supplychains

Сфера: там, где отдел/департамент/подразделение только обеспечивают бесперебойную работу, т.е. у них нет цели купить дешевле, продать дороже, а есть - **купить дешевле, сколько нужно, в срок, соответствующего качества.**

Обеспечивают работу предприятия.

*Например:*

*Закупка сырья для производственных нужд*

Есть производственная компания N. У нее есть отдел закупок, возглавляемый человеком X.

Его задачи:

*Купить то, что дают плановики дешево, привезти вовремя, выдержать качество и в необходимом количестве*

Вопрос: **Как и за что платить премию человеку X?**

Если перечисленные 4 задачи это нормальная работа, а не выдающиеся результаты.

Премировать за цены ниже цен по Бизнес-Плану на определенный период не предлагать.

### Владимир

Предлагаю одним из показателей сделать как раз бесперебойность обеспечения при соблюдении качества поступающих МТР, одним из показателей можно сделать выполнение плана предприятием (рассмотреть как вариант)

### Supplychains

На мой взгляд, бесперебойное обеспечение - это должностная инструкция, не более.

Какие цифровые параметры оценивать?

Можно экономия от цен прошлого периода, но, например, сейчас, затяжной кризис цены пошли вниз далеко не от высокой компетенции снабженцев (в реальном секторе).

### Natalia T.

Вообще, KPI насчитывается не как премия. Так будешь век сидеть без премии. Каждый месяц выше головы не прыгнешь.

KPI это часть гарантированной зарплаты, которая всегда выплачивается, если

показатели достигаются. А за прыжки выше головы должна выплачиваться премия (те же сокращения расходов).

Показатели могут быть и качественные (выполнение планов производства), и количественные (например, издержки, оборачиваемость запасов, бюджет и т.д.)

### Supplychains

Natalia, я вижу, что премия снабженцу может быть выплачена за нестандартное решение по организации Supply Chain, например. Чтобы привезли в срок, соотв. качества, дешево, сколько нужно - это обычная работа! Какие критерии к премии сформулировать?

### Natalia T.

Так я Вам и говорю, что КПИ - это не премия. Это зарплата, которая выплачивается в случае выполнения рутины и достижения показателей.

А премия - это нестандартная работа - например, разработка регламентов, оптимизации процессов, автоматизация, новое направление т.д.

По КПИ это может быть, например, обеспечить оборачиваемость 4 раза в год.

А премия - это 6 раз!!! (может это один раз, но 6 раз).

### Сергей

Вот почему просто нельзя предложить интересную оплату интересному профессионалу? Это ведь очень просто и естественно. Какой смысл ставить опыты? КРІ не КРІ, показатели и их лимиты устанавливает нач. отдела для отдела, или директор по закупкам, как я это вижу, и его мотивационная часть также будет зависеть от достижения показателей - это логично. Так, что Вы думаете он будет "Каждый месяц выше головы не прыгнешь."? Он будет ставить достижимые показатели для достижения интересной заработной платы. А вот если "Так будешь век сидеть без премии", то какой тогда смысл трудовой деятельности на данного работодателя? То что Вы называете "нестандартная работа" это банальная доп. нагрузка которую выполняют сотрудники помимо текущей работы. Мое мнение - Баллы, показатели, достижения, мотивация - это в снабжении не актуально.

### Алик

Поддерживаю мнение Сергея. Платите больше. Если вы задаетесь таким вопросом, то скорее всего опасаетесь что сотрудник X покинет компанию из-за, по его мнению, слишком низкой оплатой труда. И скорее всего вопрос уже встал ребром. Не хотите вывести зарплату сотрудника X на достойный уровень - выплачивайте ежегодный бонус с оборота управления комплектации. КейПиАй в снабжении работает только в случае экономии. Но нужно с чем-то сравнивать. Пример: до его появления в фирме ООО платило по 6000 Евро за фуру, он подписал перевозчика за 5000 Евро - дайте ему премию в 200 Евро с фуры.

### Natalia T.

А если до появления сотрудника отдел снабжения отправлял машину за каждым гвоздем, не подозревая о существовании системы планирования? А склад был забит неликвидами?

## Сергей

200 Евро с фуры у сотрудника X что-то треснет)), а вот например в качестве единовременной премии полностью заслуженно.

## Андрей

Этот вопрос - типовая проблема: нужно каким-либо образом легально мотивировать ответственного работника, а вот какой выбрать критерий оценки - непонятно. Это реальная проблема. Если вид деятельности и масштаб компании не позволяет её "втиснуть" в какие-либо стандартные рамки, то высчитать критерий эффективности работы ОМТС чрезвычайно сложно. Скорее, тут критерий успешности выполнения поставленных задач, имеет нематематическое происхождение.

## Olga

KPI/премии в логистике и закупках понятия нелинейные. Определите слабые места в Вашем отделе логистики/закупок. Например, у Вас частые задержки в поставках - вот вам KPI на следующий период, слишком короткие сроки постоплаты? - вот еще один! неликвид по складу? - улучшайте этот показатель. Если у Вас все итак идеально - поздравляю - платите человеку X столько, сколько нужно, чтобы он продолжал у Вас работать.

## Владимир

Согласен полностью. Да, примерно так и есть. Нужно четко сформулировать задачу с проблемными задачами, что необходимо улучшать или менять, эти показатели и брать за основу.

## Игорь

- >Вопрос: Как и за что платить премию человеку X?
- >Если перечисленные 4 задачи это нормальная работа,
- >а не выдающиеся результаты.

Коллеги, не претендую на "менторство" тут... но-таки... давайте отделим "котлеты от фарша"...

A/ C "компенсациями/выплатами/премированием" обычно "так" (см.ниже):

A1/ За выполнение

долгосрочных/циклических/тиражируемых/регламентированных/основных задач внутри подразделений в качестве компенсации работодателем выплачивается заработная плата в её рыночном конкурентном состоянии.

A2/ За выполнение краткосрочных/локальных/нетривиальных/узкоцелевых/перво-срочно-степенных задач работодателем выплачивается премия по итогам рассмотренного периода (очень любят рассматривать поквартальный период).

A3/ Бонусы/Параюты/Наградные выплачиваются обычно по результатам работы Системы в целом... обычно на уровне ТОП управленцев.

## Игорь

P.S. в этой стройной системе понятий у многих возникает "путаница"... обычно это следствие "слабостей регламентации компании-работодателя" и "слабостей/кривизны конституции/сложения компании-работодателя"... у некоторых коллег - путаница - следствие хронического попадания на работу к "слабо организованным работодателям"...

### Olga

Игорь, вы усложняете. Вопрос очень конкретный, насколько я понимаю. "Как и за что платить премию человеку X?".

Ответ такой: за выполнение (% выполнения) KPI.

А вот эти вот индикаторы уже определяются руководителем человека X, в зависимости от поставленных на следующий период (год, квартал, месяц) задач.

Можно отдельно говорить о разовых поощрениях за выдающиеся достижения, но здесь, как показывает практика, лучше работают "призы, подарки и признание коллег"

### Supplychains

Очень интересная дискуссия получается! Да, я имел в виду ежеквартальное премирование, например.

П.1 Или договариваются, что это отложенная з/п, исходя из показателей компании - понятно.

П.2 Если это премия, как премия, то за ..? И здесь вопрос, что является индикатором. При условии, что служба снабжения ТОЛЬКО закупает: выбирает, контрактует, привозит, ведет остатки, еще что-то делает до вовлечения в производство.

П.3 Еще я предполагаю, что в российских компаниях, в СНГ Цели **все еще могут идти не снизу вверх, как казалось бы правильно, а Сверху вниз**. Тогда рассчитывать премию легче - достиг - получил.

П.2 - открытый. Для меня, по крайней мере.

### Игорь

>> П.1 Или договариваются, что это отложенная з/п исходя из показателей компании...

Опять "фарш" и "сумбур"... ЗП платят "за" ... Премию "за"... Другую Премию "за"...

Было бы логично сразу "договориться" в П.1. (А.1): здесь только ЗП. За "выполнение" платим 100%, за "не" - "меньше", но в границах "зарплатной вилки".

В этом пункте речь идет только о "вилке", где максимум - это и есть 90-100% выполнение задач... или "действуем согласно КЗОТа и трудового договора".

### [Alexei](#)

Внесу свои 5 копеек.

Был аналогичный проект на молочке. Полный цикл производства - закупка молока, производство сметаны, кефира и т.д. - склад - доставка - филиалы - поставки в конечные точки. В общем весело. Начинали с отдела закупки. Молочка это скоропорт и компания реально проживает много циклов жизни продукта за один год.

Теперь о закупках: Когда начинали проект, мотивация и KPI в отделе - это выполнение бюджета. По факту - выглядит ли солнце или хорошее настроение директора. Бюджет не выполняется никогда. Дело в том, что необходимо закупать молоко, пленку, этикетку, крышку, фольгу, наполнители и т.д. Короче массу всего. Производство дает свой план. Закупка покупает оптом по сниженным ценам оптом. А потом, уже после заключения контрактов на поставку оптовых партий потребности производства начинают меняться (что естественно под пресингом продаж). В итоге бюджет закупок потрачен на ненужный оптовые партии товаров. На закупку товаров по запросам производства нужны дополнительно деньги. В нашей ситуации выходом было следующее:

Создали систему вытягивания товара по потреблению товаров для всей цепи. Склады и закупка управлялась в зависимости от расхода материалов. Закупку мы привязали к нашим показателям (маржа - доллары дни) Т.е. считаем маржу товара умноженное на количество дней отсутствия на складе - это то, что должно быть, но не было. ИДД - излишки товаров - маржа единицы товара умноженное на количество дней сверх нормативного запаса (Запасы для закупок управлялись динамически). Это то чего ненужно, но купили.

Для закупки оценка следующая: снижаем и ТДД и ИДД. По достижению определенного уровня - премии.

Что получили:

Закупка не покупает оптом того, что не надо, а покупает (иногда и дороже), то что надо. Исчезает выпадения какого либо товара ( а для производства это критично, если нет крышки на бутылке с молоком, все останавливается).

Сухой остаток - закупка прочно связана со спросом товара компании, а не оценивается сама по себе.

**Мое мнение, что невозможно привязать KPI закупки к бизнес-плану, или бюджету. Можно сделать общие KPI для всех подразделений, а не каждого в отдельности.**

### [Natalia T.](#)

Алексей Чеботарев.

Система вытягивания не эффективна в дискретном производстве, особенно, если склад дистрибьютора находится в другом населенном пункте.

### [Alexei](#)

Согласен.

На счет 2 кг. Но проблема в управлении запасами в том, что всегда надо всего понемногу. Так, например в супермаркете: Продалось килограмм одного изделия, килограмм другого, пачка чай и т.д. Поставляется все с центрального склада НО: Грузовик загружен минимум на 85% всем понемногу. Склад запасов в магазине небольшой и соответственно все свежее, минимум проблем устаревания товара. Проверено на молоке, кефире, хлебе.

[Natalia T.](#)

Розницу можно рассматривать как процесс.

Дискретное производство, особенно если предприятие работает под заказ" и закупка начинается после получения предоплаты планировать трудно.

[Yulia Sazonova](#)

Добрый день. Возможно, мой вариант вам будет более понятен. КРІ закупщиков для начисления премии зависит от выполнения плана продаж компании и получения запланированной доходности. Это два основных показателя для начисления премиальной составляющей. Кроме этого могут применяться и переменные показатели КРІ такие как: стабильность поставок, оборачиваемость товара, выполнение плана по получению доп. доходов(маркетинговых поступлений),сокращение неликвидных остатков(брака), и т. д. Кроме этого размер премии будет зависеть от выполнения поставленных задач. Если план выполнен на 85%,то премия не начисляется: если план выполнен от 86-98%,то премия будет равна 90-100% от оклада; если план выполнен более 100%,то премия будет начислена не более 85-90% окладной части, т.к. возможно был некорректный план или другие причины. В любом случае при расчете премии применяется повышающий или понижающий коэффициент. Также премия может рассчитываться ежемесячно или ежеквартально, если применяется ежемесячное или ежеквартальное планирование.

[Yulia Sazonova](#)

Введение КРІ приводит к увеличению ответственности и реальному повышению з/п(причем по справедливости). Кроме этого должностной оклад составляет 50-60% от з/платы,а остальное это премиальные. Если Вы верно определили показатели для начисления премии, то перерасхода ФОТ у вас не будет. Т.К. сумма ФОТ рассчитывается в % к доходу компании. Кроме этого Вы можете отследить эффективность работы каждого сотрудника. Есть ли у вас необходимость держать в штате сотрудника, не выполняющего плановые показатели???? Хотя сотрудник работает за меньшую з/п? Подсчитайте недополученную прибыль и доход от сокращения ФОТ- цифры дадут точную информацию и подскажут правильный вывод.....

[Yulia Sazonova](#)

"Раздутый" ФОТ возникает в таких случаях: 1) падение продаж или уменьшение прибыли, а кол-во сотрудников не изменилось. В этом случае нужно провести оптимизацию кол-ва сотрудников или пересмотреть должностные оклады.

Возможно изменить график работы-например сокращенный рабочий день. 2) с продажами все нормально, но в штате компании есть "лишние" сотрудники. Если провести пересмотр должностных обязанностей и затем оптимизацию штатов, то ФОТ будет уменьшен. 3) когда у сотрудников только должностной оклад и нет мотивации на выполнение поставленных планов. Причем должностной оклад выше аналогичных должностей в других компаниях.

Кроме этого изменение ФОТ не происходит спонтанно. Если у компании нет увеличения прибыли или произошел рост расходов (например строится новый логистический центр), то денег на увеличение ФОТ просто нет. А введение КРІ позволит распределить деньги внутри ФОТ рационально.

P.S Сократить ФОТ можно в следующих случаях:

- 1) достаточно долго не принимать сотрудника взамен уволившегося
- 2) устанавливать максимальный испытательный срок
- 3) в з/п увеличить долю КРІ. Например оклад не будет превышать 30%, а остальное-это премия.
- 4) добавить доп. обязанности сотрудникам без увеличения з/п
- 5) правильно составить график в течении месяца чтобы не возникало переработок, которые нужно дополнительно оплачивать. Это важно для работников склада и логистических служб

P.P.S для более точной цифры ФОТ рассчитывается исходя из штатного расписания и установленных должностных окладов(если есть премиальная часть, то устанавливается ее максимальный размер).

[Андрей](#)

Юлия, ваши предложения - бальзам на душу любого собственника. Ещё бы - больше обязанностей, но никаких денег за это платить не нужно. Большая часть этого "рационализаторства по-русски", мягко говоря, неэтична. Правильное планирование, соразмерное распределение обязанностей и полномочий, отладка бизнес-процессов намного более действенный и эффективный механизм, чем обирание (иначе это не назовёшь) своих сотрудников.

[Yulia](#)

Андрей, о чем я написала выше это разумный расчет. Ситуации в компаниях бывают разные... В моей практике были разные ситуации и применялись различные способы. Все о чем я написала - это не факт, что применяется одновременно. Выясните причины и примите рациональное решение. В любой работе нет чувства жалости... Или есть результат (тогда Вы через определенное время будете профессионалом) или результата нет...

"Правильное планирование, соразмерное распределение обязанностей и полномочий, отладка бизнес-процессов намного более действенный и эффективный механизм чем обирание (иначе это не назовёшь) своих сотрудников."- это методы работы, а применение КРІ это более точная оценка результата работы

[Андрей](#)



В том-то всё и дело, что вместо правильной и рациональной организации работы применяются "чёрные" экономические стимулы. Всё Вами описанное, самая что ни на есть распространённая практика по "экономии" издержек. Почему-то люди, принимающие подобные решения, забывают или не учитывают, что "решив" подобным способом текущую проблему они получают новые, возможно, намного хуже за счёт понижения лояльности сотрудников к работодателю, высокой текучки кадров, снижению качества работы и пр. пр.

И ещё касательно чувства жалости. В том, то и дело, что люди не роботы и забывать об этом не нужно.

### Yulia

Исходя из своего опыта, указанные стимулы применяются не всегда. Это уже самый жесткий вариант. Первое что начинаешь делать - это оптимизировать процессы. У меня были случаи, когда штат отдела закупа был 12 человек на 6 супермаркетов, без учета линейного персонала в магазине и управляющих. В отделе работали 6 категорийных менеджеров, 4 менеджера по закупу и 2 аналитика. При этом падение продаж составляло от 3 до 5% ежемесячно. Очень много было низкооборотимого товара на складе, долги перед поставщиками и т. д... Конечно пришлось изменить структуру отдела, пересмотреть обязанности, ввести мотивацию и т.д.

И второй вариант - не всегда есть смысл брать сотрудника на полный рабочий день. У меня в отделе на 0,5 оклада работала студентка. Ее график работы и з/п устраивала... просто нужно гибче подходить к решению проблем. И сокращение ФОТ можно решать по-разному.

P.S. Андрей, еще раз хочу обратить Ваше внимание, что "черные" экономические стимулы не всегда бывают "черными". Все зависит от ситуации. А лояльность компании зависит не только от материального стимула, но и от нематериальной составляющей. Проконсультируйтесь у специалистов отдела персонала. Они вам много чего интересного расскажут, как сделать сотрудников лояльными к компании.....

### Андрей

Я не до такой степени фанат некоторых методик оценки эффективности использования трудовых ресурсов, чтобы считать условный KPI самым точным критерием. Для одного и того же видов бизнеса ведущегося в разных условиях, KPI будет разный, само понимание этого несколько снижает безусловное почитание красиво скомбинированных трёх английских букв. :)

Это не универсальный, скорее условный инструмент - попытка ввести критерий оценки сложных видов трудовой деятельности, и одновременно, с помощью условного коэффициента, повысить качество выполнения сотрудниками своих обязанностей. Создать понятную для работодателя и исполнителя, как систему мотивации, так и оценку трудозатрат и пр. мелкие бонусы.

Общее непонимание роли планирования, неестественные бизнес-процессы и прочие "традиции", к сожалению, настолько типичное для РФ явление, что это просто беда. Не подумайте, что это упрёк, это просто констатация факта на-вроде: "..зимой в России идёт снег и ничего с этим поделать невозможно.."



## Supplychains

Помимо того, что есть собственный опыт, откуда и взялась тема для обширного обсуждения, еще всегда интересно, какие премии и за что платят снабженцам. Берете большинство вакансий, читаем: з/п руководителя по закупкам 70 000руб (что в принципе смешно, это как палочку гаишнику дать), а еще добавляют + квартальные премии. Так пишут многие, но готов настаивать 95% не знают, как четко сформулировать правила для премирования: за что, какой % (механизм) и т.д. Сейчас пока Планирование в лидерах, и я с этим согласен. Проблема мировая, не российская. И как с этим бороться - хороший кейс.

## Alexei

Я думаю проблема гораздо глубже. В существующей действительности никакой КРІ не будет верным. По одной простой причине. Условно говоря, КРІ это индикатор направления движения к цели. Цель зарабатывать деньги. То, что способствует зарабатыванию - хорошо. То, что нет - отдаляет от цели. Закупки в основном оцениваются по выполнению заявок для производства или продаж ( что в прочем одно и тоже должно быть. Мы не можем производить не продавая.)

Теперь идем дальше: Выполнение плана продаж не всегда способствует достижению цели - зарабатывания денег. Почему? Очень часто идет подмена понятий - план продаж подразумевает оборот - полученный объем денег за период времени. Прибыль и маржинальный доход вторичны. Хотя должно быть наоборот. Т.е. можно увеличить прибыль не выполнив план продаж из-за продажи более маржинальных товаров. И другая сторона. По продажам план выполняется 100 %, но прибыли нет из-за распродаж.

Если мы начинаем оценивать продажи по принесенному маржинальному доходу (часто это может быть небольшой революцией в компании), мы должны оценивать и влияние закупки на маржинальный доход, потому как эти два отдела взаимосвязаны. В итоге: всё, что приносит маржинальный доход, должно быть поставлено. В нашей же действительности происходит что: У отдела закупки планка: Фрахт автомобиля не выше допустим 1200 долларов (эдакий импорт). Но никто не считает размер маржи в машине. Просто если что то не попадает в эти 1200 долларов, то товар не везется. Хотя может быть доставка этого товара за 1500 долларов принесет в копилку 20 000 долларов маржинального дохода (например клиент ждет и готов платить сейчас). Но в связи с тем, что у начальника закупки другие КРІ на купить дешево, он не повезет.

Сухой остаток:

Отдел закупки, отдел продаж мотивированы на уровень принесенного маржинального дохода в компании за период.

## Supplychains

Как говорится to be frank:

Тему и Задачу задал я. Задача: за что платить премию, например, руководителю снабжения металлургического завода? Его задача купить дешево, вовремя, в нужном объеме, нужного качества.

За то, что он это все выполняет? Если нет, то за что?

## Игорь

Я бы вот что "обобщенно" предложил... по типу "не может не работать":

1. Оклад платить за выполнение ключевых показателей (всех заявленных) с отклонениями от нормы не более 10%... если хотя бы один не выполняется, то снижаем ОКЛАД в границах "вилки" по "матрице успеха всего отдела" (balanced score card). По поводу ключевых индексов... и/или КиПи... я бы включил их всех в "матрицу успеха" с результативным расчетом разноресурсных/сбалансированных показателей. Саму матрицу я бы периодически менял... по типу 3-4 матрицы на год или типа того.

2. премию РУКОВОДИТЕЛЯ, по-моему, надо "дербанить"...

2.1. первая часть - показатели работы всей Компании: например, реализовали 90-100% именно того, что запланировали продать... мне видится неразумным "сажать мотивацию" только на "маржу". Тем более у производителей, тем более у контрактного производства...

2.2. вторая часть - показатели работы Отдела - делаем случайную выборку 50% списка показателей сравниваем с их историческими значениями (тут уже разбираться надо... помесячные, двухмесячные, цикличные; медиана, среднее, максимальное и тп)... Минимум 50% того списка должно быть "не хуже".

3. ретроспективный бонус - например, квартальный и/или периодический... "за обоснованные улучшения/достижения". Руководитель сам пишет "заявку на бонус" на себя и отдел... сам же может и "делить бонусные пряники" потом у себя в Отделе. После первых двух/трех раз список окончательно будет признан "вышестоящими" за "образцовый"...

P.S. вот типа "так"... "по-быстроу". В реальности... надо пару недель "поговорить" с участниками "броуновского движения": с "планктоном", топами, собственниками/акционерами... и уж потом "глаголить о предлагаемой системе поощрений".

[Yulia](#)

Может быть такой вариант поможет:

Должность – Руководитель отдела снабжения

КРІ Длительность незапланированных простоев из-за срыва поставок, ч.

Формула расчета:  $\sum T$ ,

где  $\sum T$  – суммарное время простоя за период.

КРІ Соотношение входных и рыночных цен по видам сырья, безразмерный.

Формула расчета:  $C1/C2$ ,

где  $C1$  – планируемая входящая цена;  $C2$  – рыночная цена.

КРІ Обеспечение выполнения годового плана закупок, %.

Формула расчета:  $((Vп - Vф)/Vп) \times 100\%$ ,

где  $Vп$  – планируемый срок выполнения плана;  $Vф$  – фактический срок выполнения.

КРІ Обеспечение выполнения годового плана потребления СиМ, %.

Формула расчета:  $((Kп - Kф)/Kп) \times 100\%$ ,

где  $Kп$  – планируемое к поставке количество СиМ;  $Kф$  – фактическое количество СиМ.

КРІ Эффективность условий оплаты поставляемых СиМ, безразмерный.  
Формула расчета:  $\text{До}/\text{Пк}$ ,  
где До – количество дней отсрочки платежа сверх базисной;  
Пк – платеж календарный.

КРІ Экономия затрат на возмещение штрафных санкций поставщикам, руб.  
Формула расчета:  $\text{Кд} \times (\text{Пк}/365 + \text{Пш}/365)$ ,  
где Кд – количество дней задержки оплаты СиМ, поставленных сверх договорных условий по отсрочке платежа; Пк – платеж календарный; Пш – платеж со штрафными санкциями.

КРІ Эффективность использования складов поставщика, безразмерный.  
Формула расчета:  $\text{Сисп.}/\text{Собщ.}$ ,  
где Сисп. – используемая площадь склада; Собщ. – общая площадь склада.

КРІ Уровень остатков в недельном выражении, %.  
Формула расчета:  $((\text{Пн}/\text{Пон})-1) \times 100\%$ ,  
где Пн – продукция, реализованная за неделю; Пон – общая продукция, предназначенная для реализации (за неделю).

[Natalia T.](#)

Юлия. Много. КПИ не должно быть более 4-5. Иначе прозрачности не добьетесь.