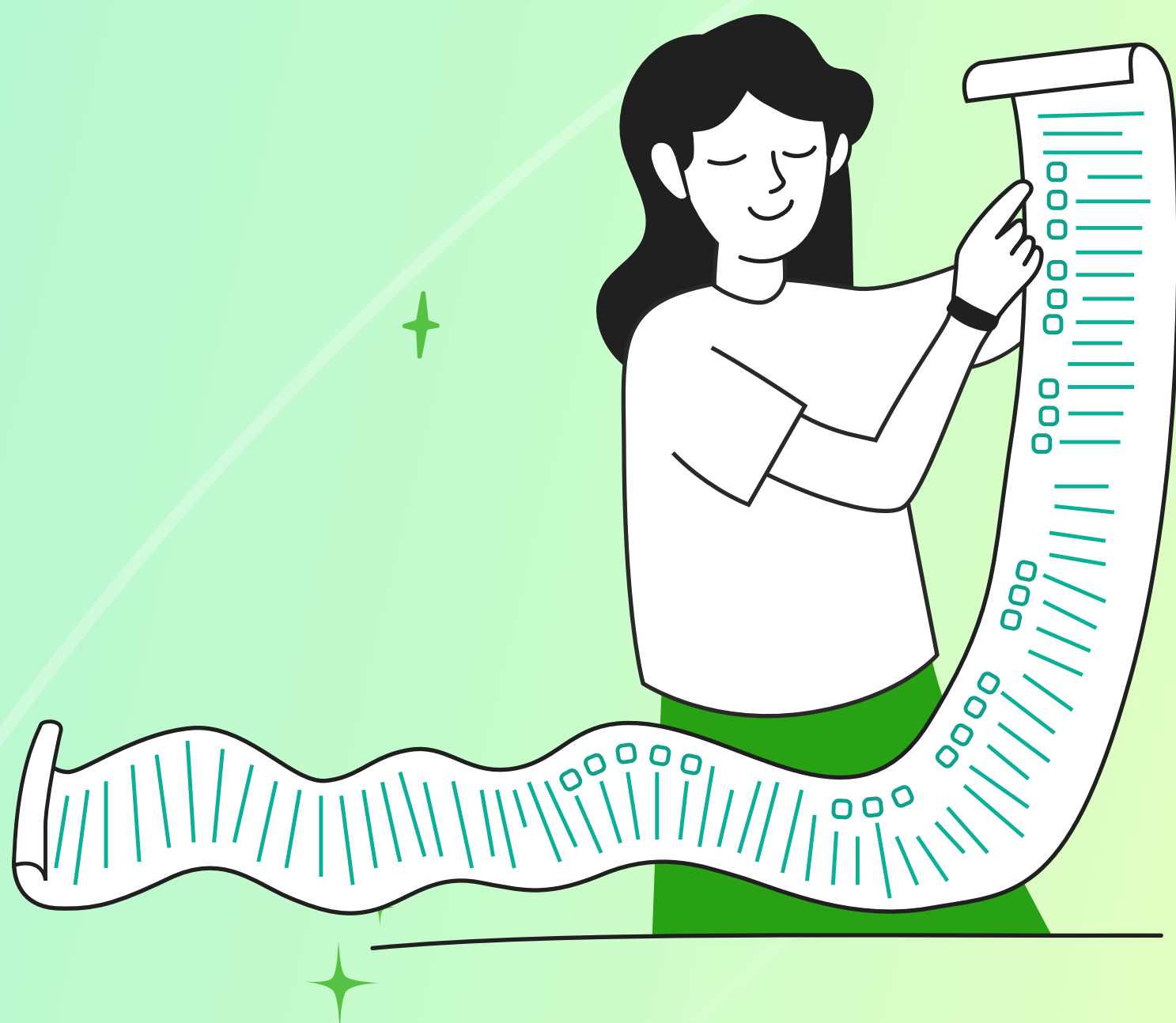


# 90 КРІ

язык, на котором говорит  
бизнес



# KPI (key performance indicators)

ключевые показатели эффективности, которые позволяют измерить и оценить проделанную работу.

## Плюсы KPI

- **Чёткие цели.** Показатели помогают сориентироваться куда направить усилия, все процессы с ними становятся прозрачными и ясными.
- **Мотивация команды.** Когда есть всем понятные показатели, сотрудники стараются работать эффективнее.
- **Объективная оценка.** С KPI результаты основаны на фактах, а не субъективных мнениях.

## Ограничения KPI

- **Отсутствие гибкости.** Привязка к KPI может стать барьером на пути к новым и нестандартным решениям.
- **Риск манипуляции.** Сотрудники могут фиксировать KPI «для галочки», что мешает оценке реальных рисков в компании.
- **Сложность внедрения.** Настроить и отслеживать KPI может быть дорого и сложно, особенно для небольших компаний.

## зачем HR знать KPI других отделов

Понимать цели сотрудников и знать как их поддержать на пути к этим целям.

Правильно обучать и развивать команды, чтобы знания и навыки были релевантны поставленным целям.

Помогать бизнесу в достижении KPI через подбор, мотивацию и развитие нужных людей на нужных местах.

## зачем HR свои KPI

**Синхронизация с целями компании.** KPI помогают HR убедиться, что все их действия, будь то наём или развитие сотрудников, способствуют достижению целей бизнеса.

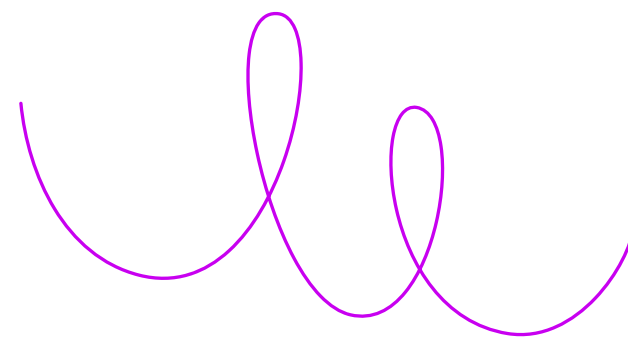
**Решения на основе данных.** Анализируя KPI с помощью отчётов и дашбордов, HR может принимать взвешенные решения по управлению персоналом и распределению ресурсов.

**Оценка работы сотрудников.** Показатели продуктивности и выполнения целей помогают понять насколько эффективно работают команды.

**Мониторинг вовлечённости.** Данные опросов и уровень текучести кадров показывают настроение в коллективе.

**Планирование кадровых ресурсов.** Используя KPI, HR прогнозирует на несколько шагов вперёд и знает, какие сотрудники понадобятся компании в будущем.





# 90 KPI

## зачем они нужны и как их посчитать

### KPI HR

#### 1. Численность персонала

Сколько сотрудников в компании

Сумма всех сотрудников, включая штатных и временных работников

#### 2. Эквивалент полной занятости

Сколько сотрудников работает, если пересчитать их занятость на полный рабочий день

Общее отработанное время / Нормативное рабочее время одного сотрудника

#### 3. Выручка на сотрудника

Сколько дохода компании приносит каждый сотрудник

Общая выручка / Общее количество сотрудников

#### 4. Естественная убыль персонала

Сотрудники, которые уходят из компании по естественным причинам

Планируемые выходы на пенсию + Планируемые окончания контрактов

#### 5. Трудовой потенциал

Сколько рабочих часов приходится на персонал

(Количество уволенных за 90 дней / Общее количество нанятых сотрудников) × 100%

#### 6. Резерв производственных мощностей

На сколько можно увеличить производственные мощности без найма

Неиспользованные часы гибкого графика + сверхурочная работа + временное увеличение рабочего времени сотрудников с неполной занятостью

#### 7. Потенциал уменьшения загрузки

На сколько можно сократить объём работы, не прибегая к сокращению

Неиспользованные часы гибкого графика + Временное увеличение рабочего времени сотрудников с частичной занятостью + Время работы временных сотрудников

#### 8. Коэффициент ротации персонала

Насколько текучесть кадров снижает эффективность из-за постоянного найма и обучения новых сотрудников

(Количество новых сотрудников / Общее количество сотрудников) × Время адаптации × Коэффициент потери производительности

#### 9. Абсентеизм

Количество рабочего времени, потерянного из-за отсутствия сотрудников по разным причинам

(Отсутствия на работе по болезни и другим причинам / Общее рабочее время)

#### 10. Скорость закрытия вакансии

Среднее количество времени, необходимое для заполнения открытой позиции

Сумма дней закрытия каждой вакансии / Кол-во закрытых вакансий

#### 11. Стоимость абсентеизма

Общая сумма расходов компании, связанных с отсутствием сотрудников

Заработная плата сотрудника + Затраты на управление отсутствием + Затраты на замещение

#### 12. Удовлетворённость бенефитами

Процент сотрудников, довольных льготами и компенсациями

(Количество положительных отзывов / Общее количество респондентов) × 100%

#### 13. Индекс удовлетворённости сотрудников

Средний уровень удовлетворённости сотрудников рабочими условиями и корпоративной культурой

Сумма баллов по опросу / Общее количество респондентов

#### 14. Индекс вовлечённости сотрудников

Процент сотрудников, активно вовлечённых в работу

(Количество вовлечённых по опросам / Общее количество сотрудников) × 100%

#### 15. Соответствие навыков требованиям бизнеса

Насколько сотрудники освоили навыки, необходимые для выполнения работы

(Число сотрудников, успешно сдавших тесты / Общее количество обученных сотрудников) × 100 %

#### 16. Индекс благополучия сотрудников

Общий уровень физического и морального состояния сотрудников

Оценка благополучия по опросу / Общее количество респондентов

#### 17. Эффективность работы руководителя

Оценка влияния руководителей на удержание и производительность сотрудников

Текучесть кадров на одного руководителя + Средний уровень вовлечённости команды + Показатели эффективности команды + Количество прогулов на одного руководителя

#### 18. Процент внутренних назначений

Вакансии, закрытые внутренними кандидатами

(Количество внутренних перемещений / Общее количество закрытых позиций) × 100%.

#### 19. Качество найма

Эффективность процесса подбора и соответствие сотрудника требованиям компании

(Производительность сотрудника + Оценка соответствия корпоративной культуре + Удовлетворённость руководителя) / 3

#### 20. Коэффициент оттока в первые 90 дней

Процент новых сотрудников, покинувших компанию в первые 90 дней работы

(Количество уволенных за 90 дней / Общее количество нанятых сотрудников) × 100%

## КРІ отдела заботы о клиентах

### 1. Уровень удовлетворённости клиентов

Насколько клиенты довольны обслуживанием

$(\text{Количество положительных отзывов} / \text{Общее количество отзывов}) \times 100\%$

### 2. Процент удержания клиентов

Доля клиентов, которые остались с компанией за определённый период

$((\text{Число клиентов в конце периода} - \text{Новые клиенты}) / \text{Число клиентов в начале периода}) \times 100\%$

### 3. Уровень отказов

Клиенты, которые перестали пользоваться услугами компании

$(\text{Число ушедших клиентов} / \text{Общее количество клиентов}) \times 100\%$

### 4. Количество обращений на одного сотрудника

Среднее количество запросов, которые обрабатывает один сотрудник

$\text{Общее количество обращений} / \text{Количество сотрудников}$

### 5. Доля повторных обращений

Процент клиентов, которые повторно обращаются по той же проблеме

$(\text{Число повторных обращений} / \text{Общее количество обращений}) \times 100\%$

### 6. Средняя оценка клиента по итогам взаимодействия

Насколько легко клиенту удалось решить свой вопрос

$\text{Сумма оценок клиентов} / \text{Общее количество опрошенных}$

### 7. Количество обращений на одного клиента

Среднее количество запросов от одного клиента за определённый период

$\text{Общее количество обращений} / \text{Общее количество клиентов}$

### 8. Процент автоматизированных решений

Вопросы, решённые без участия операторов (FAQ, чат-боты)

$(\text{Число решённых обращений без оператора} / \text{Общее количество обращений}) \times 100\%$

### 9. Индекс разрешения жалоб

Процент успешно решённых жалоб клиентов

$(\text{Количество решённых жалоб} / \text{Общее количество жалоб}) \times 100\%$

### 10. Процент положительных отзывов

Доля положительных отзывов о работе отдела клиентского сервиса

$(\text{Количество положительных отзывов} / \text{Общее количество отзывов}) \times 100\%$

## КРІ операционного отдела

### 1. Средний уровень запасов

Средняя стоимость запасов, удерживаемых в течение отчётного периода

$(\text{Начальный запас} + \text{Запас в конце периода}) / 2$

### 2. Срок хранения запасов

Среднее количество дней, в течение которых запасы находятся на складе

$(\text{Средний запас} / \text{Себестоимость продаж}) \times 365$

### 3. Коэффициент запасов к продажам

Насколько эффективно компания управляет своими запасами

$\text{Объём запасов} / \text{Общий объём продаж}$

### 4. Стоимость хранения запасов

Во сколько компании обходятся запасы

$\text{Сумма затрат на хранение, страхование и амортизацию запасов}$

### 5. Коэффициент невыполненных заказов

Процент заказов, которые не были выполнены из-за отсутствия запасов

$(\text{Количество невыполненных заказов} / \text{Общее количество заказов}) \times 100\%$

### 6. Коэффициент продаж через запасы

Сколько раз за период компания полностью обновляет свои запасы за счёт продаж

$(\text{Количество проданных товаров} / \text{Общее количество полученных товаров}) \times 100\%$

### 7. Коэффициент брака

Процент товаров, которые были списаны из-за повреждений или устаревания

$(\text{Объём списанных товаров} / \text{Общее количество запасов}) \times 100\%$

### 8. Время получения запасов

Среднее время, необходимое для получения и обработки новых запасов

$\text{Количество дней от момента размещения до обработки всех запасов} / \text{Общее количество запасов}$

### 9. Сокращение запасов

Процент списаний из-за краж, повреждений или ошибок учёта

$\text{Оценочная (учётная) стоимость запасов} - \text{Фактическая стоимость запасов}$

### 10. Неликвидные запасы

Товары, которые никто не покупает

$\text{Количество нереализованных запасов} / \text{Общее количество запасов за период}$

## КРІ финансового отдела

### 1. Рентабельность собственного капитала

Насколько эффективно используются средства акционеров

$(\text{Чистая прибыль} / \text{Собственный капитал}) \times 100 \%$

### 2. Оборотный капитал

Насколько компания может покрыть свои краткосрочные обязательства за счёт оборотных активов

$\text{Оборотные активы} - \text{Краткосрочные обязательства}$

### 3. Коэффициент задолженности к капиталу

Степень зависимости компании от заёмных средств по сравнению с собственным капиталом

$\text{Общий долг} / \text{Собственный капитал}$

### 4. Дебиторская задолженность

Эффективность сбора платежей от клиентов

$\text{Выручка} / \text{Средняя дебиторская задолженность}$

### 5. Кредиторская задолженность

Как быстро компания рассчитывается с поставщиками

$\text{Себестоимость продаж} / \text{Средняя кредиторская задолженность}$

### 6. Рентабельность валовой прибыли

Сколько выручки остаётся после покрытия прямых производственных затрат

$((\text{Выручка} - \text{Себестоимость товаров}) / \text{Выручка}) \times 100 \%$

### 7. Оборачиваемость запасов

Сколько раз за определённый период запасы были проданы и заменены новыми

$\text{Себестоимость проданных товаров} / \text{Средний уровень запасов}$

### 8. Чистая прибыль

Сколько прибыли остаётся после вычета всех расходов

$(\text{Чистая прибыль} / \text{Выручка}) \times 100\%$

### 9. Время обработки счетов

Время, необходимое для обработки и оплаты счетов компании, начиная с момента их получения и заканчивая их окончательной оплатой

$\text{Общее количество обработанных счетов} / \text{Общее количество дней на обработку всех счетов}$

### 10. Оборот основных средств

Насколько эффективно организация использует свои долгосрочные активы для создания дохода

$\text{Выручка} / \text{Средняя стоимость основных средств}$

### 11. Коэффициент сгорания денежных средств

Скорость расходования денежных средств компанией

$\text{Ежемесячные расходы} - \text{Ежемесячные доходы}$

### 12. Среднее количество дней просрочки

Среднее количество дней, на которые задерживаются платежи клиентов.

$\text{Сумма дней просрочки всех счетов} / \text{Количество счетов}$

### 13. Операционный денежный поток

Количество денежных средств, генерируемых основной деятельностью компании

$\text{Чистая прибыль} + \text{Неденежные расходы} - \text{Изменения в оборотном капитале}$

### 14. Свободный денежный поток

Сумма денег, оставшаяся после инвестиций в бизнес

$\text{Операционный денежный поток} - \text{Капитальные затраты}$

### 15. Коэффициент просроченной задолженности

Доля счетов, находящихся в просрочке

$(\text{Просроченные счета} / \text{Общая сумма счетов}) \times 100\%$

### 16. Срок оборачиваемости

Среднее количество дней хранения запасов на складе

$(\text{Средний запас} / \text{Себестоимость продаж}) \times 365$

### 17. Срок дебиторской задолженности

Среднее количество дней на получение оплаты от клиентов

$(\text{Дебиторская задолженность} / \text{Выручка}) \times 365$

### 18. Срок кредиторской задолженности

Среднее количество дней на оплату обязательств перед поставщиками

$(\text{Кредиторская задолженность} / \text{Себестоимость продаж}) \times 365$

### 19. Цикл ликвидности компании

Время, необходимое для превращения вложенных средств в денежные поступления

$\text{Дни хранения запасов} + \text{Дни дебиторской задолженности} - \text{Дни кредиторской задолженности}$

### 20. Финансовая подушка безопасности

Количество дней, на которые хватает текущих денежных резервов

$\text{Общий денежный резерв} / \text{Среднедневные расходы}$



## КРІ отдела развития

### 1. Приобретение активов

Оценка капитальных затрат на приобретение новых активов для бизнеса

Основные средства + Нематериальные активы

### 2. Коэффициент обязательств

Сколько уже потрачено из утвержденного бюджета на капитальные вложения

(Фактические капитальные затраты / Утвержденный бюджет на капиталовложения) × 100%

### 3. Оборот активов

Эффективность использования активов компании для генерации выручки

Выручка / Средняя стоимость активов

### 4. Рентабельность активов

Прибыль, полученная на каждый рубль, вложенный в активы компании

(Чистая прибыль / Общая стоимость активов) × 100%

### 5. Капитализированные расходы на исследования и разработки

Сколько потрачено на исследования и разработки, учтённые в балансе как долгосрочные активы

Капитализированные расходы на R&D / Общий объем расходов на R&D

### 6. Срок окупаемости

Сколько времени потребуется для возврата вложенных инвестиций

Первоначальные инвестиции / Годовой денежный поток

### 7. Внутренняя норма доходности

Ожидаемая процентная доходность капитальных инвестиций

Ставка дисконтирования, при которой чистая приведенная стоимость (NPV) равна нулю

### 8. Чистая приведённая стоимость

Разница между текущей стоимостью будущих денежных потоков и первоначальными инвестициями

Сумма дисконтированных денежных потоков – Начальные инвестиции

### 9. Амортизация

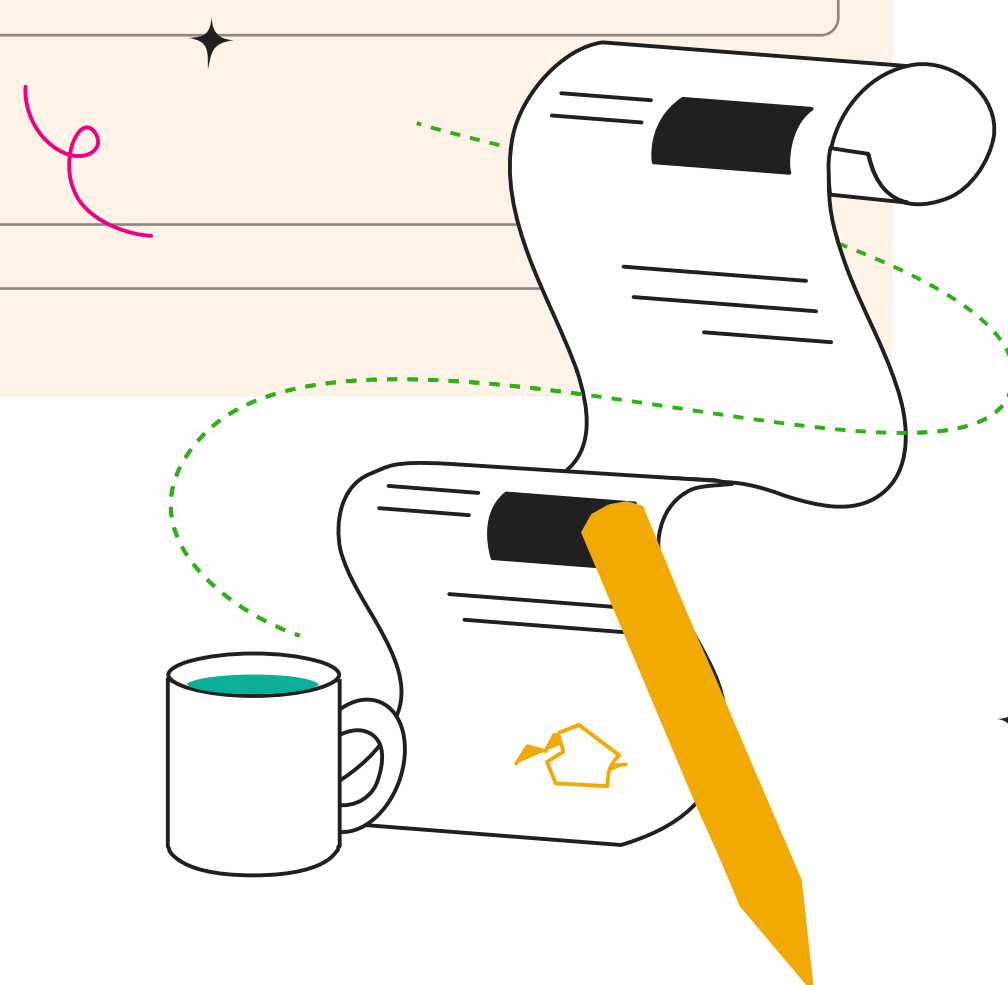
Расходы, связанные с постепенным снижением стоимости основных средств

Первоначальная стоимость актива / Срок полезного использования

### 10. Использование активов

Степень использования активов компании в операционной деятельности

(Выручка / Средняя стоимость активов) × 100 %



## КРІ СЕО

### 1. Рост выручки

Темп увеличения доходов компании за определенный период

$(\text{Текущая выручка} - \text{Прошлая выручка}) / \text{Прошлая выручка} \times 100 \%$

### 2. Доля рынка

Успешность компании на рынке

$(\text{Выручка компании} / \text{Общая выручка рынка}) \times 100\%$

### 3. Продуктивность сотрудников

Эффективность сотрудников в достижении целей компании

$\text{Общий доход} / \text{Общее количество сотрудников}$

### 4. Индекс инновационной активности

Уровень внедрения новых технологий и продуктов в компании

$\text{Выручка, полученная от реализации новых продуктов} / \text{Общая выручка}$

### 5. Капитал бренда

Ценность и узнаваемость бренда компании на рынке

$\text{Узнаваемость бренда} \times \text{Восприятие бренда} \times \text{Лояльность к бренду}$

### 6. Расширение рынка

Увеличение присутствия компании на новых рынках

$\text{Выручка на новых рынках} / \text{Общая выручка}$

### 7. Показатели устойчивого развития

Эффективность компании в области устойчивого развития и экологии

$\text{Достигнутые цели в области устойчивого развития} / \text{Общие цели в области устойчивого развития}$

### 8. Вовлечённость сотрудников

Уровень вовлечённости и удовлетворённости сотрудников

Результаты опросов персонала

### 9. Текучесть кадров

Частота увольнений сотрудников за определённый период

$(\text{Число уволенных сотрудников} / \text{Среднее количество сотрудников}) \times 100\%$

### 10. Денежный поток

Объём денежных средств, поступающих и расходуемых компанией

$\text{Операционный денежный поток} + \text{Инвестиционный денежный поток} + \text{Финансовый денежный поток}$

## КРІ инвесторов

### 1. Доходность инвестиций

Насколько эффективно вложенные средства приносят прибыль

$(\text{Чистая прибыль} / \text{Инвестиции}) \times 100\%$

### 2. Коэффициент выплат дивидендов

Процент чистой прибыли, выплачиваемой акционерам в виде дивидендов.

$\text{Дивиденды} / \text{Чистая прибыль} \times 100\%$

### 3. Прибыль на акцию

Сколько прибыли приносит компания 1 акция

$\text{Чистая прибыль} / \text{Общее количество акций}$

### 4. Цена к прибыли

Показывает привлекательность компании для инвесторов

$\text{Рыночная цена акции} / \text{Прибыль на акцию}$

### 5. Дивидендная доходность

Доходность дивидендов по отношению к рыночной стоимости акции

$\text{Годовые дивиденды на акцию} / \text{Рыночная цена акции} \times 100\%$

### 6. Коэффициент обратного выкупа акций

Процент акций, которые компания выкупает у акционеров, чтобы сократить их количество в обращении

$\text{Выкупленные акции} / \text{Общее количество акций} \times 100\%$

### 7. Коэффициент текущей ликвидности

Способность компании покрывать свои краткосрочные обязательства за счёт оборотных активов

$\text{Оборотные активы} / \text{Краткосрочные обязательства}$

### 8. Коэффициент быстрой ликвидности

Насколько быстро компания может погасить краткосрочные обязательства, исключая запасы из расчёта

$(\text{Оборотные активы} - \text{Запасы}) / \text{Краткосрочные обязательства}$

### 9. Коэффициент валовой прибыли

Процент выручки, который остаётся после вычета себестоимости продукции

$(\text{Выручка} - \text{Себестоимость товаров}) / \text{Выручка} \times 100\%$

### 10. Индекс лояльности клиентов

Оценка готовности клиентов рекомендовать компанию

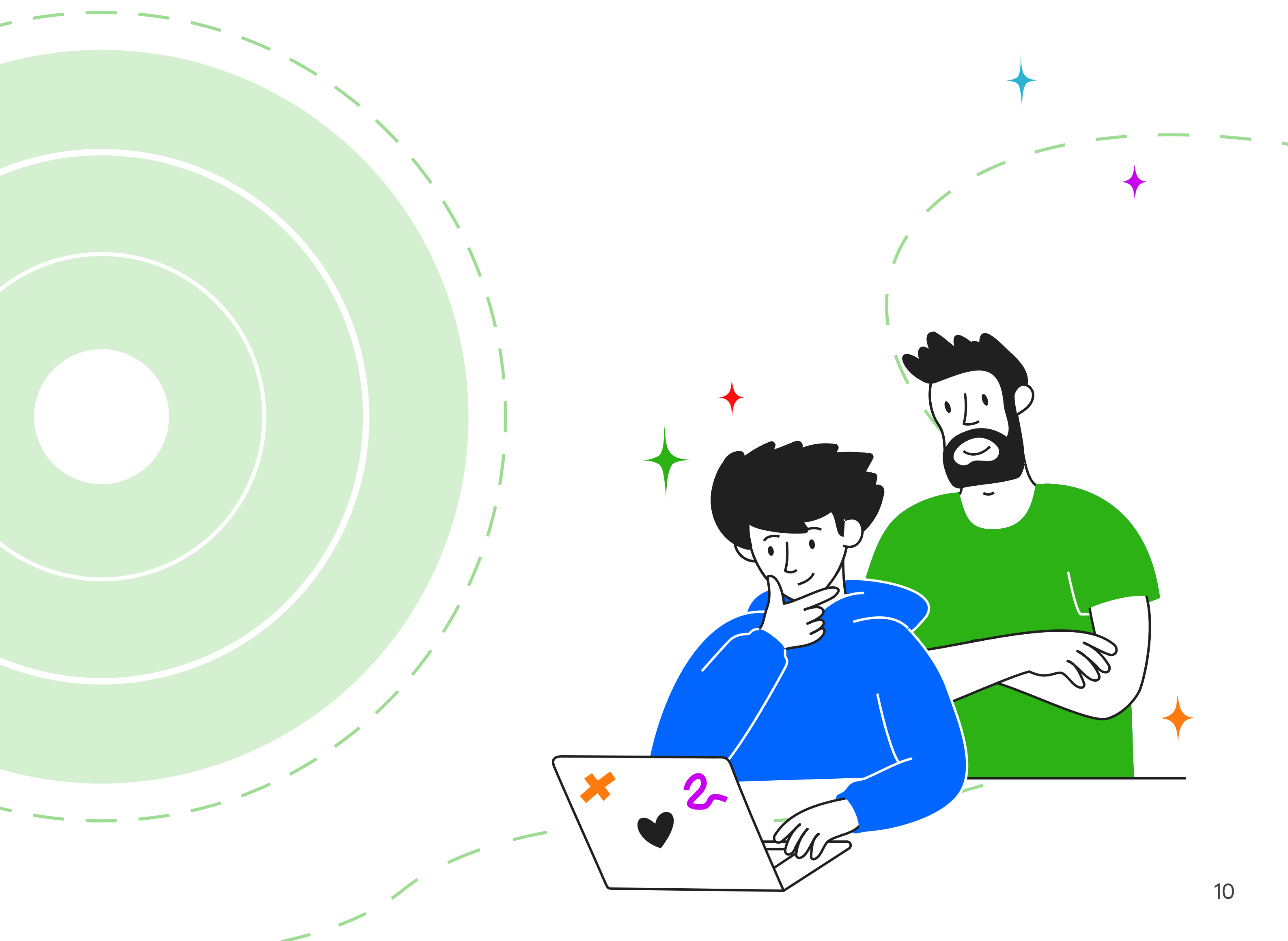
$\% \text{ Промоутеров} - \% \text{ Детракторов}$



## внедрили KPI: что дальше?

В человекоцентричных организациях KPI – это не просто инструмент оценки, а элемент развивающей среды. Непрерывное обучение и культура обратной связи создают условия, в которых показатели демонстрируют как личный, так и общий успех. Функцию поддержки такой среды может взять на себя HR.

- **Поддержать руководителей.** Объясняйте, как правильно ставить и отслеживать KPI, чтобы управление командой было эффективнее.
- **Поговорить с командами.** Важно донести ценность показателей до всех сотрудников, чтобы каждый понимал свою роль.
- **Преодолеть сопротивление.** Сопротивление изменениям — это нормально. HR помогает выявить причины недовольства и снизить тревожность у сотрудников.
- **Выслушать каждого.** Организуйте работу с обратной связью по результатам оценки достижения KPI, чтобы выявить зоны роста и улучшить результаты в дальнейшем.
- **Замотивировать на результат.** Связывайте KPI с системой мотивации, чтобы все были заинтересованы в достижении целей.
- **Развивать культуру ориентации на результаты.** KPI – это не просто цифры. Внедряйте практики регулярного обсуждения прогресса и корректировки целей в соответствии с бизнес-стратегией.
- **Сделать процесс удобным.** Поддерживайте внедрение инструментов для отслеживания KPI: дашборды, системы оценки и мониторинга, чтобы процесс был прозрачным и удобным для всех участников.



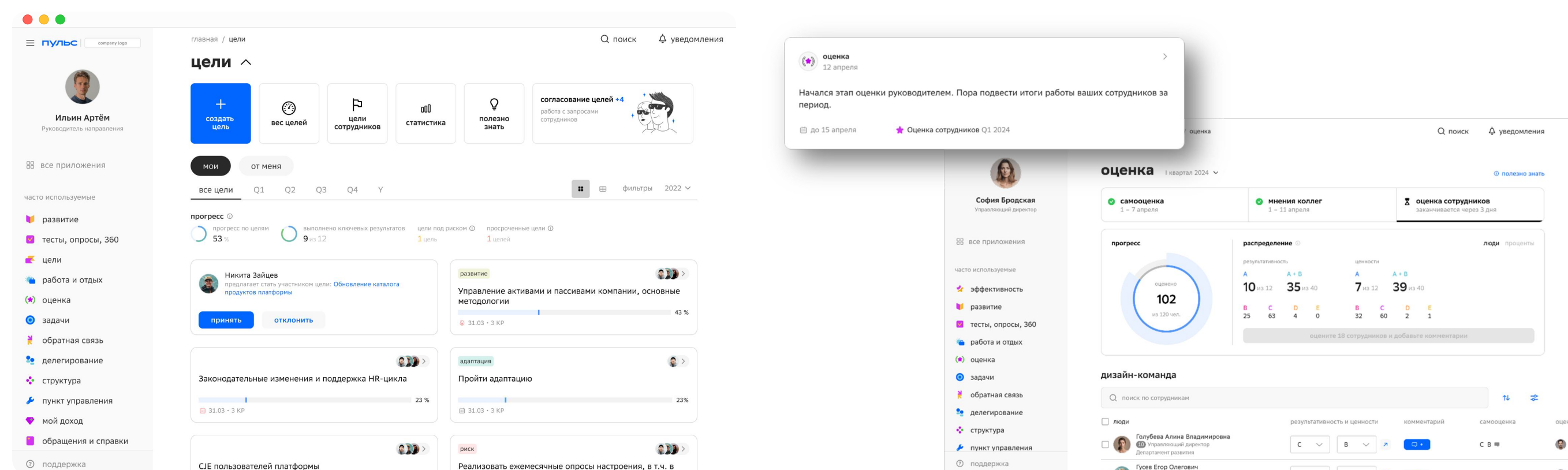
# ставьте KPI и оценивайте результаты с «Пульсом»

Целеполагание на 100% работает только в тесной связке с оценкой, обратной связью и вознаграждением. По данным PerformYard, сотрудники компаний с автоматизированным циклом управления эффективностью считают систему управления эффективностью в своей компании действенной на **34% чаще**.

«Пульс» – это цифровая платформа комплексной цифровизации HR-цикла.

Платформа «Пульс» позволяет вовлечь сотрудников в постановку целей и автоматизировать оценку эффективности через:

- **дерево целей**, связывания целей с коллегами и руководителем
- постановку гибких целей и фиксирование **ключевых результатов**
- **справедливую оценку** на основе данных



узнайте подробнее  
на демо «Пульса»

[записаться на демо](#)



делимся вдохновением  
и опытом развития HR  
в живом сообществе «Пульс HR»