

1 Коэффициент корреляции находится в пределах от 0 к ±1. в Если коэффициент корреляции равен нулю, то связь отсутствует, а если единице, то связь функциональная. Знак при коэффициенте корреляции указывает на направление связи ("+" - прямой "-" - обратная). Чем ближе коэффициент корреляции к единице, тем связь между признаками теснее.

2

Непосредственный руководитель оценивает степень достижения целей согласно установленным критериям. Полученная оценка интегрируется с оценкой деятельности подразделения, которая, в свою очередь, соотносится с оценкой работы компании.

Таблица - Зависимость премии от целей в компании "Юпласт Черноземье"

Позиция	Личные цели	Цели отдела	Цели компании
Генеральный директор			100%
Директор по производству		70%	30%
Менеджер по качеству	60%	30%	10%

Таким образом, премия сотрудника на 60% зависит от выполнения личных целей + 30% от выполнения целей отдела + 10% от достижения целей компанией.

Предприятие "Юпласт Черноземье" в 2020 году выполнило цели на 100%, тогда с учетом выполнения целей компании, целей подразделения/отдела, целей сотрудника процент премиальных составит:

Таблица - Процент премиальных в компании "Юпласт Черноземье" в 2020 году

Позиция	Личные цели	Цели отдела	Цели компании	Всего	
Генеральный директор			100%	100%	
Директор по производству		70%	30%	95,1%	
Менеджер по качеству	60%	30%	10%	86,5%	

Данная зависимость премии от целей позволяет стимулировать руководителей не только на выполнение целей своего собственного подразделения, но и целей компании, страхует компанию от ситуации, когда отдельные сотрудники выполняют цели на 100% или перевыполняют, а у компании не хватает финансовых ресурсов, чтобы выплатить данные премии (в случае невыполнения целей компанией).

Важно определить категории премирования. В компании "Юпласт Черноземье" выделяется 3 категории персонала:

А - управленческие (руководители);

Б - обеспечивающие (приносящие прибыль, создающие бизнес-результат);

В - поддерживающие.

В зависимости от категории устанавливается процент премирования, например:

для группы А - 100% от оклада;

Б - 50% от оклада;

В - 30% от оклада.

У разных компаний процент премирования различен, например, в некоторых компаниях показатель премирования у группы Б достигает 200%.

Таким образом, при окладе менеджера по качеству 20 тыс. руб. и уровне премирования 50% от оклада его переменная часть составит:

$$20000 * 50\% * 86,5\% = 8650 \text{ руб.}$$

В результате уровень мотивации и ответственности управленцев и сотрудников возрастает.

МВО также актуально для собственников бизнеса, которые решили отойти от операционного управления, но при этом хотят иметь всю полноту информации, чтобы контролировать наемного руководителя, процесс принятия ключевых решений и их выполнение.

Преимущества МВО в сочетании с системой менеджмента качества - создание системы постоянно совершенствующей постановки целей. Систематические аудиты по системы менеджмента качества планируют непрерывный процесс улучшения, тем самым страхуют от постановки неправильных задач и таким образом вовремя корректируют цели/задачи, изменяют стимулирование сотрудников, а значит, и эффективность деятельности сотрудников в нужном для компании направлении.

3

Недостатки: 1) высокая начальная стоимость программных и аппаратных средств для внедрения CASE (стоимость установки современной CASE-системы для коллектива в 50 человек может достигать 1 млн. долларов); 2) отсутствие функционально полных систем, покрывающих весь ЖЦ ПО и стандартов для обмена информацией между разными CASE; 3) необходимость дополнительного обучения и тренировки различных категорий специалистов, которые имеют какое-либо отношение к процессу разработки ИО и ПО.