

Выбор оплаты по результатам труда

Матрица КРІ



Вопросы:

1. Схема оплаты труда HR-менеджера: Матрица KPI
2. Сравнение двух методов оплаты по результатам : по общему индексу эффективности и индексам KPI сотрудника.
3. Система оценки персонала на основе KPI: Что такое оплата по результатам работы?
4. Методы оплаты труда на основе KPI. Метод I: с помощью линейных соотношений.
5. Оплата труда на основе KPI. Метод II: нелинейная методика расчета с помощью специальных расчетных коэффициентов
6. Оплата труда на основе KPI. Метод III: коэффициент результативности не рассчитывается, а оплата по результатам начисляется по значениям KPI
7. Оплата труда на основе KPI. Метод IV: оплата по результатам начисляется по значениям KPI с использованием нелинейных соотношений.

Матрица КРІ:

Соглашение о целях, или матрица КРІ

4-5 показателей для сотрудников,

6-7 показателей для руководителей разных уровней

Общая форма матрицы

Соглашение о целях, или Что такое матрица КРІ



	КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ КРІ	ВЕСА	БАЗА Базовый уровень	НОРМА Нормативный уровень	ЦЕЛЬ Целевой уровень	ФАКТ Фактический уровень	ИНДЕКС КРІ (%)
Высший уровень							
Нижний уровень							
Коэффициент результативности (рейтинг):							

Заполнение матрицы KPI:

1. Выбираем из библиотеки KPI должности ключевые показатели эффективности, по которым будет оцениваться работа сотрудника в предстоящем месяце (квартале). Состав показателей определяется с учетом текущей ситуации и задач предприятия (подразделения), решаемых в этот период.

Состав показателей должен быть сбалансированным. В матрицу KPI могут (и должны) входить и командные / индивидуальные, и количественные / качественные и другие показатели деятельности.

2. Определяем веса KPI — коэффициенты относительной важности показателей. Веса отражают приоритеты в работе сотрудника, исходя из текущих приоритетов деятельности предприятия и подразделения. Веса можно оценить в процентах, но затем их надо перевести в числа в интервале от 0 до 1, чтобы их сумма была равна 1. При этом желательно, чтобы не было весов выше 0,5 и ниже 0,1.

выполняем нормирование показателей: для каждого показателя в матрице KPI определяем базовый, нормативный и целевой уровни

3. Определяем базовый уровень. База — это наихудшее допустимое значение показателя. База — это «нулевая» точка, начиная с которой отсчитывается результат работы. Хуже базы — это отсутствие результата.

Заполнение матрицы KPI:

4. Определяем нормативный (плановый) уровень. Норма — это норма. Это то, что должно выполняться обязательно, чтобы предприятие работало нормально и достигало своих целей. Если значения показателя хуже нормы, то это не смертельно, но крайне нежелательно. Это означает, что сотрудник свою функцию не выполняет.

5. Определяем целевой уровень. Цель — это сверхнормативное значение, к которому желательно стремиться. В частности, цель может совпадать с нормой. Но, если есть возможность установить целевой уровень лучше норматива, но это важно сделать. Цели рекомендуется устанавливать на уровне не выше, чем 20-25% от нормы с учетом базы. Если цель сильно «завышена» по сравнению с нормой, то это означает, что либо цель будет недостижима, либо норматив занижен и его необходимо пересмотреть.

6. По истечении данного периода **оцениваем результаты работы** сотрудника, проставляя его фактические оценки по всем KPI.

7. Для каждого показателя **рассчитываем индекс KPI**, показывающий (в %) уровень результата по отношению к норме (плану). Если индекс KPI выше 100%, норма (план) по данному показателю перевыполнена. В этом случае KPI попадает в «зеленую» (разрешенную) зону. Если индекс KPI ниже 100%, норма не выполнена. При этом показатель попадает в «желтую» зону, если индекс KPI превышает 80%. В противном случае данный показатель попадает в «красную» (запрещенную) зону.

Заполнение матрицы KPI:

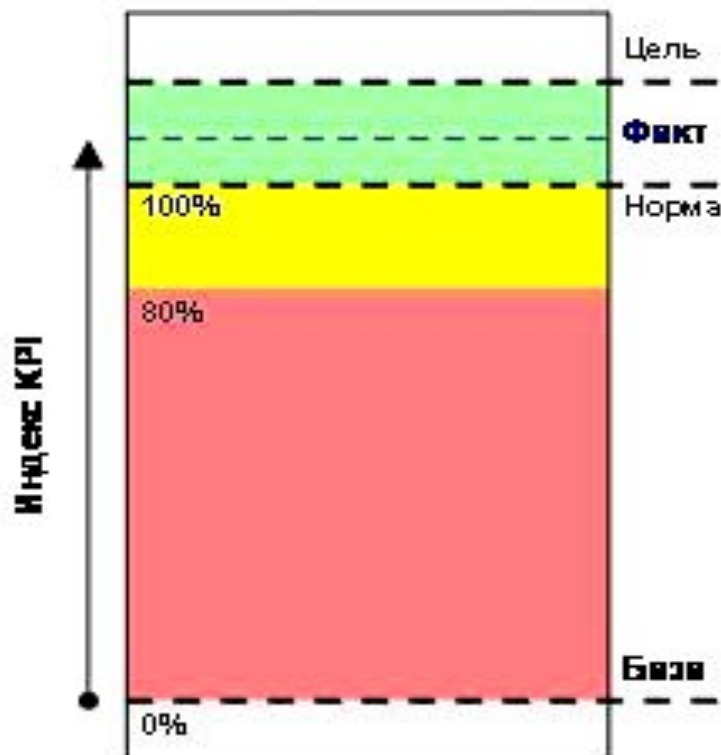
Индекс KPI рассчитывается как отношение «факт/норма» с учетом базы.

С помощью индексов значения KPI, измеряемые в разных шкалах и единицах, переводятся в единую метрическую шкалу (в проценты).

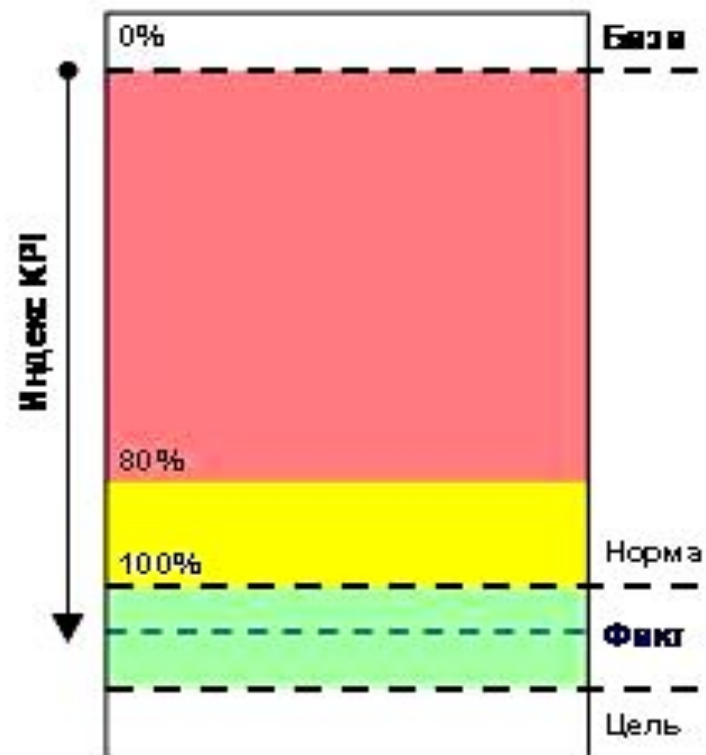
Расчет индексов KPI



Позитивные показатели



Негативные показатели



Заполнение матрицы КРІ:

8. **Вычисляем коэффициент результативности (в %)**, показывающий средневзвешенный результат работы сотрудника за прошедший период с учетом всех КРІ и их весов. Для этого значения всех индексов КРІ умножаются на веса соответствующих показателей и складываются.

Расчет результативности сотрудников

БАЗА (базовый уровень) – наихудшее допустимое значение показателя («хуже некуда»).

НОРМА (нормативный уровень) – нормативное (плановое) значение показателя.

ЦЕЛЬ (целевой уровень) – целевое (сверхнормативное) значение показателя.

ФАКТ (фактический уровень) – фактическое значение показателя.

$$\text{Индекс КРІ (\%)} = \frac{\text{Факт} - \text{База}}{\text{Норма} - \text{База}} \times 100\%$$

$$\text{Коэффициент результативности (\%)} = \sum (\text{Индексы КРІ} \times \text{Весы})$$

Заполнение матрицы КРІ:

Оценка качественных показателей

Как измерить «неизмеримое»?



Пример

Качество документооборота

Все документы содержат точную, достоверную и полную информацию, оформлены аккуратно и без серьезных ошибок, соответствуют требованиям руководителя и без существенных задержек передаются другим работникам и подразделениям в соответствии с установленным регламентом документооборота.

Нормативные значения качественных результатов должны быть однозначно истолкованы так, чтобы работники понимали каких именно результатов от них ожидают их внутренние клиенты!

Пример 1: Постановки целей и оценки результатов работы для менеджера по продажам

сотрудник оценивался по пяти индивидуальным показателям.

Из них три показателя — количественные

- «Объем продаж»,
 - «Поступление денежных средств»,
 - «Просроченная дебиторская задолженность»)
- и два — качественные
- «Удовлетворенность внутренних клиентов»,
 - «Командность в работе».

После оценивания весов показателей были установлены базовые, нормативные и целевые значения.

Причем, один из этих показателей «Просроченная дебиторская задолженность» — негативный, а остальные — позитивные.

Матрица KPI

Менеджер по продажам



КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ	ВЕСА	БАЗА	НОРМА	ЦЕЛЬ	ФАКТ	ИНДЕКС KPI
Объем продаж	0,3	100 тыс.руб.	500 тыс.руб.	800 тыс.руб.	600 тыс.руб.	125%
Поступление денежных средств	0,25	150 тыс.руб.	400 тыс.руб.	600 тыс.руб.	370 тыс.руб.	88%
Просроченная дебиторская задолженность	0,2	800 тыс.руб.	300 тыс.руб.	100 тыс.руб.	250 тыс.руб.	110%
Удовлетворенность внутренних клиентов	0,15	0	80	100	90	112,5%
Командность в работе	0,10	0	80	100	60	75%
Коэффициент результативности:						105,9%

Пример 1: Постановки целей и оценки результатов работы для менеджера по продажам

оценка фактических результатов, рассчитаны индексы КРІ и коэффициент результативности сотрудника:



$$\text{Доля заказов, выполненных в срок} = (80 - 30) / (90 - 30) \times 100\% = 83\%$$

$$\text{Отношение к делу} = (70 - 0) / (80 - 0) \times 100\% = 87,5\%$$

$$\text{Доля логистического брака} = (8 - 30) / (5 - 30) \times 100\% = 88\%$$

$$\text{Своевременность возврата документов} = (60 - 0) / (80 - 0) \times 100\% = 75\%$$

$$\text{Соблюдение трудовой дисциплины} = (80 - 0) / (80 - 0) \times 100\% = 100\%$$

$$\text{Коэффициент результативности} = 83 \times 0,35 + 87,5 \times 0,25 + 88 \times 0,2 + 75 \times 0,10 + 100 \times 0,10 = 86\%$$

Мы видим, что по трем показателям норматив перевыполнен:

- «Объем продаж»,
- «Просроченная дебиторская задолженность»,
- «Удовлетворенность внутренних клиентов»

Пример 1: Постановки целей и оценки результатов работы для менеджера по продажам

Но по остальным двум КРІ норма не выполнена

- «Поступление денежных средств» и
- «Командность в работе»

Для таких показателей возможны два варианта:

- ➔ 1) если индекс находится в интервале от 80% до 100%, то показатель находится в *«желтой зоне»*. Это *неразрешенные, но предупреждающие значения показателей*.
- ➔ 2) если индекс КРІ меньше 80%, то показатель попадает в *«красную зону»*. Этому цвету соответствуют *запрещенные значения показателей*.

В общем случае, граница между красной и желтой зоной может устанавливаться для каждого КРІ самостоятельно.

В нашем примере в *«желтой зоне»* оказался показатель «Поступление денежных средств» (индекс КРІ = 88%), в *«красной зоне»* — показатель «Командность в работе» (индекс КРІ = 75%).

Показатель «Командность в работе» — это не результат работы, а компетенция сотрудника. **Компетенции** — это личные и деловые качества (способности, навыки, умения), наблюдаемые в

пример2:

Матрица КРІ

Водитель-экспедитор



КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ	ВЕСА	БАЗА	НОРМА	ЦЕЛЬ	ФАКТ	ИНДЕКС КРІ
Доля заказов, выполненных в срок	0,35	30%	90%	100%	80%	83%
Отношение к делу	0,25	0	80	100	70	87,5%
Доля логистического брака	0,20	30%	5%	0%	8%	88%
Своевременность возврата документов	0,10	0	80	100	60	75%
Соблюдение трудовой дисциплины	0,10	0	80	100	80	100%
Коэффициент результативности:						86%

из пяти КРІ, выбранных для оценивания водителя-экспедитора, два показателя («Доля заказов, выполненных в срок» и «Доля логистического брака») — количественные, а остальные — качественные.

Причем, один из них («Отношение к делу») — это компетенция.

с соблюдением трудовой дисциплине все в порядке, но по остальным показателям норма не выполнена. Поэтому не удивительно, что в итоге коэффициент результативности сотрудника оказался ниже 100%.

$$\text{Доля заказов, выполненных в срок} = (80 - 30) / (90 - 30) \times 100\% = 83\%$$

$$\text{Отношение к делу} = (70 - 0) / (80 - 0) \times 100\% = 87,5\%$$

$$\text{Доля логистического брака} = (8 - 30) / (5 - 30) \times 100\% = 88\%$$

$$\text{Своевременность возврата документов} = (60 - 0) / (80 - 0) \times 100\% = 75\%$$

$$\text{Соблюдение трудовой дисциплины} = (80 - 0) / (80 - 0) \times 100\% = 100\%$$

$$\text{Коэффициент результативности} = 83 \times 0,35 + 87,5 \times 0,25 + 88 \times 0,2 + 75 \times 0,10 + 100 \times 0,10 = 86\%$$

Пример 3: оценка работы офис-менеджера

должности, для которых **трудно подобрать количественные показатели**. В этих случаях оценка результатов работы производится исключительно по качественным КРІ.

Матрица КРІ

Офис-менеджер



КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ	ВЕС	БАЗА	НОРМА	ЦЕЛЬ	ФАКТ	ИНДЕКС КРІ
Качество оформления документов	0,25	0	80	100	90	112,5%
Оперативность подготовки документов	0,25	0	80	100	80	100%
Доброжелательность, внимательность к коллегам	0,20	0	80	100	90	112,5%
Выполнение заявок подразделений	0,15	0	80	100	70	87,5%
Своевременность передачи информации	0,15	0	80	100	80	100%
Коэффициент результативности:						103,75%

используется пять качественных показателей, причем один из них «Доброжелательность, внимательность к коллегам» — это компетенция. Напомню, что в данной методике выборочную оценку компетенций сотрудников можно встраивать в текущую оценку результатов работы и включать 1-2 компетенции в матрицу КРІ. Это не обязательно. Но это необходимо, когда та или иная компетенция критически важна для эффективной работы, и руководитель полагает, что это качество сотрудника (конкретного человека, а не должности!) надо «подтянуть».

Кроме того, важно помнить о том, что все компетенции и качественные КРІ должны быть расшифрованы и понятны для сотрудников.

Примеры оценки работы

По каждому показателю, вошедшему в матрицу КРІ, должна быть разработана четкая и понятная методика расчета.

Методику расчета КРІ можно оформить в виде следующей таблицы

Методика расчета показателей

Пример

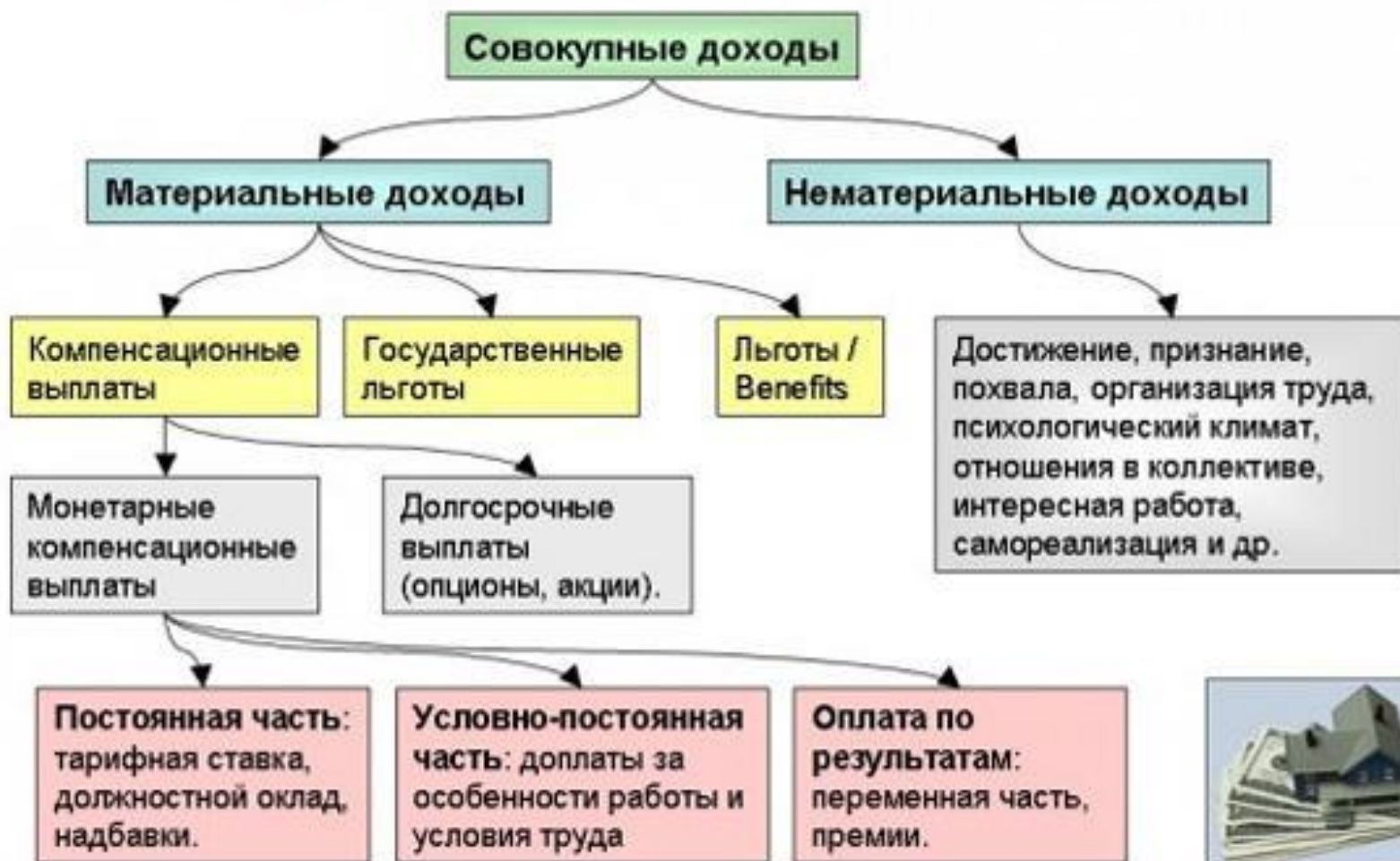
Название показателя	Доля заказов, выполненных в срок, %.
Расчет показателя	$KPI = B3 / O3 \times 100$, где O3 – общее число заказов, B3 – количество заказов, выполненных в срок (в соответствии с требованиями клиентов).
Периодичность	Месяц
Базовое, нормативное и целевое значения	База = 30 % Норма = 90 % Цель = 100 %
Источник данных	Журнал учета и выполнения заявок, товарно-транспортные накладные
Пример расчета показателя	За месяц пришло 60 заказов от клиентов, O3 = 60. Было выполнено в срок 50 заказов, B3 = 50. $KPI(\text{Факт}) = 50/60 \times 100 = 83 \%$.
Пример расчета индекса, %	$\text{Индекс KPI} = (83 - 30) / (90 - 30) \times 100 \% = 88 \%$

Оплата по результатам работы - *PRP, Pay Related Performance*

Система оценки персонала на

Структура совокупного дохода

Что работник должен получать от организации?



Оплата по результатам работы



PRP, Pay Related Performance – оплата по результатам работы

Система оплаты труда должна быть устроена так, чтобы любой работник имел возможность улучшать свое материальное благополучие и уровень жизни, но только одним путем – через достижение целей бизнеса.

За выполнение нормы или плана человек получает оклад, а за перевыполнение – премию!

Структура заработной платы



Оплата по результатам работы состоит из переменной и премиальной частей заработной платы. **Переменная часть** – это зарплата, зависящая от результатов трудовой деятельности работника. Но результаты работы всегда конкретны и должны оцениваться по определенным показателям

Оплата по результатам работы - *PRP, Pay Related Performance*

Переменная часть зарплаты должна стимулировать работников на выполнение нормы, а премия – на ее перевыполнение. И то, и другое будем называть **PRP – оплата по результатам работы.**

Виды оплаты по результатам труда.

Оплата по результатам может быть **четырёх видов:**

- оплата по индивидуальным результатам,
- оплата по результатам работы подразделения,
- оплата по результатам работы организации и т.н.
- целевые премии.

Остальные виды PRP зависят от достижения заданных результатов работы сотрудника, подразделения или организации и начисляются в зависимости от значений KPI

Оплата по результатам работы

Оплата по результатам предназначена для стимулирования трудовой активности персонала и должна побуждать работников к достижению **нормативных и сверхнормативных результатов.**



Целевые премии – это поощрительные выплаты работникам за какие-либо внеплановые и выдающиеся результаты. Их еще называют бонусами.

В общем случае целевые премии могут выплачиваться за любые достижения, не связанные с выполнением или перевыполнением плановых заданий по KPI.

Оплата по результатам работы - *PRP, Pay Related Performance*

ключевой принцип:

в расчетных соотношениях величину оплаты по результату следует привязывать не к полным, а к сверхнормативным величинам, и определять на основе заранее выбранных КРІ сотрудника, подразделения или организации

Норматив - не план или норма по данному показателю, а заданный уровень эффективности – порог, начиная с которого отсчитывается переменная часть заработной платы. В частности, порог может совпадать с нормой.

Как соединить оценку и оплату труда персонала?

Оплата по результатам работы отражает влияние работника на индивидуальные и/или коллективные результаты деятельности и начисляется по заранее (до начала работы) определенным показателям. Для каждого работника показатели определяются индивидуально. Число показателей – от 4 до 7. **В расчетных формулах величину оплаты следует привязывать не к полным результатам, а к сверхнормативным величинам.**

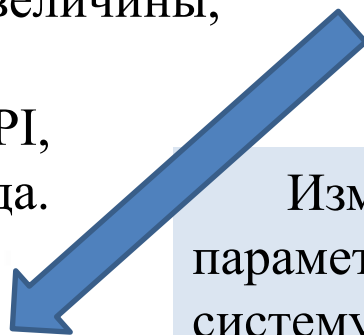


два подхода к расчету PRP – четыре методики

Величина PRP зависит, прежде всего, от фактических результатов работы сотрудника по установленным KPI и от следующих параметров:

- целевые (сверхнормативные) результаты,
- нормативные (пороговые) величины,
- фонд оплаты труда,
- относительная важность KPI,
- размер должностного оклада.

Четыре методики расчета PRP



	Расчет по коэффициенту результативности	Расчет по значениям KPI
Линейная методика	I	III
Нелинейная методика	II	IV

Два подхода к расчету оплаты по результатам работы

1. Расчет оплаты труда по коэффициенту результативности.
2. Расчет оплаты труда по значениям KPI.

Линейная зависимость

Нелинейная зависимость

Изменяя и подбирая соответствующие параметры PRP, мы можем настраивать систему оплаты по результатам на особенности конкретной должности, рабочего места и даже личности работника.

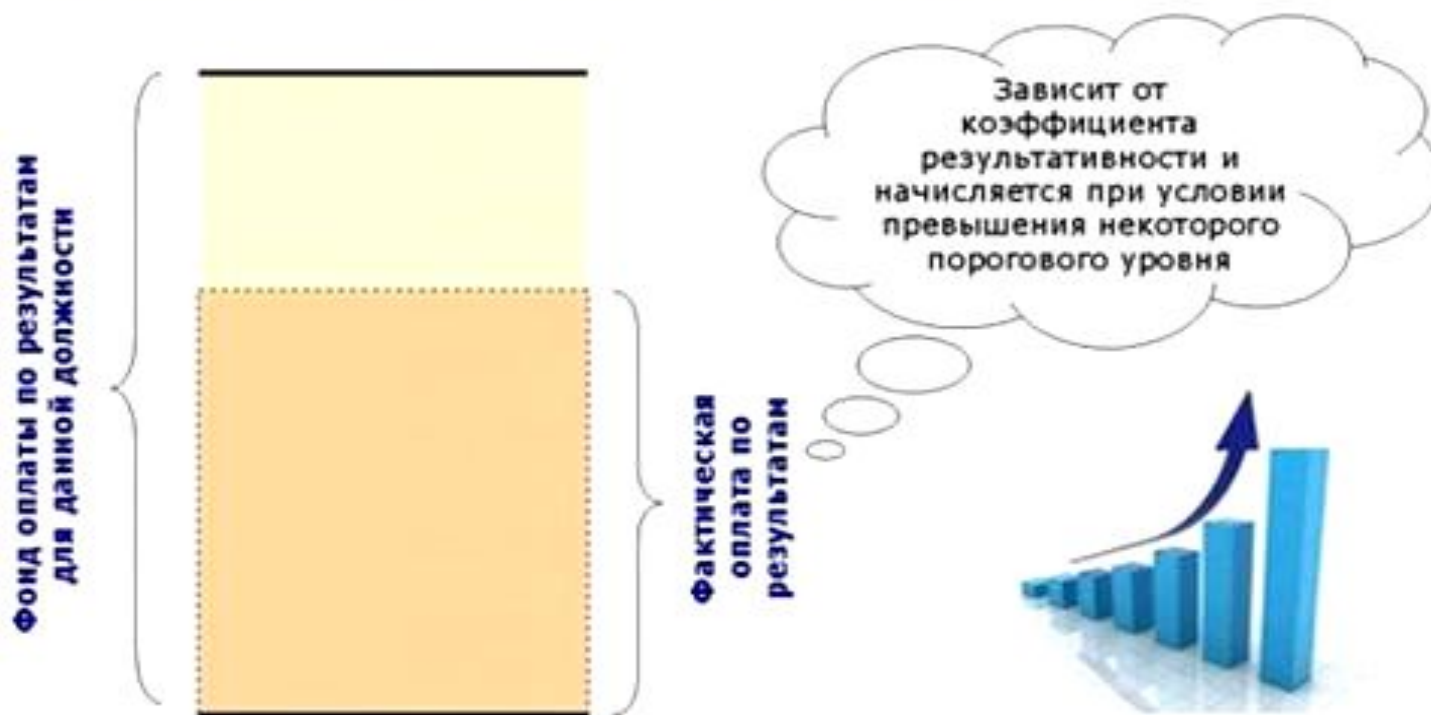
Существует два подхода к расчету PRP:

- .. на основе коэффициента результативности и
- !.. на основе значений KPI сотрудника.

При этом для определения величины оплаты по результатам могут использоваться как линейные, так и нелинейные соотношения.

оплата по результатам зависит от общего фонда PRR и значения коэффициента результативности сотрудника и начисляется при условии превышения им некоторого порогового уровня.

Расчет оплаты труда по коэффициенту результативности



Методы оплаты труда на основе KPI. Метод I : с помощью линейных соотношений

Рассмотрим *линейную методику расчета*.

В этом случае *фактическая оплата по результатам* рассчитывается по линейной зависимости от коэффициента результативности работника как *некоторая доля от общего фонда PRP для данной должности*

Расчет оплаты труда по коэффициенту результативности



Методы оплаты труда на основе KPI. Метод I : с помощью линейных соотношений

Оплата по результатам будет начислена только в том случае, если фактическое значение коэффициента результативности превышает некоторый пороговый уровень, который обычно варьируется в пределах от 70 до 100%. В частности, порог может быть равен 100%, т.е. совпадать с нормативным значением коэффициента результативности.

Максимальный размер (фонд) оплаты по результатам соответствует целевому значению коэффициента результативности.

Для определения цели по коэффициенту результативности используется правило, выработанное человеческой практикой: **цель должна превышать норму примерно на 20-25%**. Если цель ниже этого уровня, то, скорее всего, она будет легко достижима. Если выше, то, скорее всего, она будет недостижима. Но это всего лишь рекомендации.

Расчетная формула



$$\text{Оплата по результатам} = \text{Фонд оплаты по результатам} \frac{\text{Факт} - \text{Порог}}{\text{Цель} - \text{Порог}}$$

при условии, что **Факт > Порог**. В противном случае оплата по результатам не начисляется, и работнику выплачивается только постоянная часть зарплаты,

где:

Фонд оплаты по результатам – максимальная оплата по результатам работы для данной должности. Обычно рассчитывается как определенный процент от должностного оклада сотрудника;

Факт – фактическое значение коэффициента результативности работника;

Порог – уровень результативности, начиная с которого начисляется оплата по результатам работы (обычно 70-100%). В частности, может совпадать с нормой = 100%. Должен соответствовать должностному окладу сотрудника.

Цель – уровень результативности, которому соответствует максимум оплаты по результатам работы для данной должности (рекомендуется 120-125%).

Пример 1. Расчет PRP менеджера по продажам.

Для расчета PRP установим следующие параметры:

Фонд PRP = 60000 руб.

Порог = 70%

Цель = 120%

Поскольку мы знаем фактическое значение коэффициента

результативности сотрудника, то,

подставляя Факт = 105,9% в расчетную формулу, находим величину оплаты по результатам:

Оплата по результатам = $60000 \cdot (105,9 - 70) / (120 - 70) = 43080$ руб

Пусть матрица KPI для этого сотрудника имеет вид.

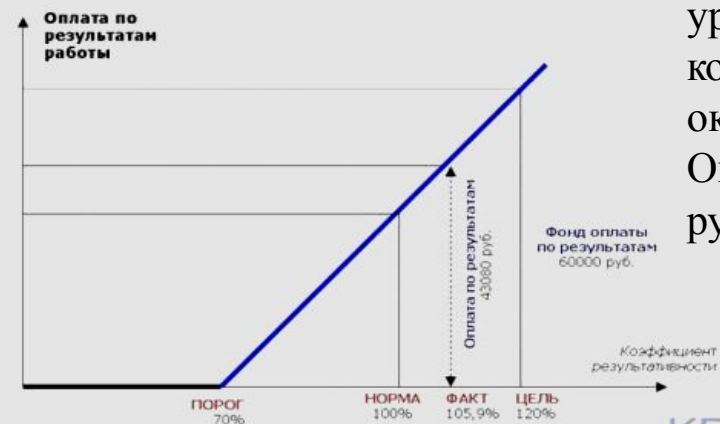
Матрица KPI

Менеджер по продажам



КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ	ВЕСА	БАЗА	НОРМА	ЦЕЛЬ	ФАКТ	ИНДЕКС KPI
Объем продаж	0,3	100 тыс руб.	500 тыс руб.	800 тыс руб.	600 тыс руб.	125%
Поступление денежных средств	0,25	150 тыс руб.	400 тыс руб.	600 тыс руб.	370 тыс руб.	88%
Просроченная дебиторская задолженность	0,2	800 тыс руб.	300 тыс руб.	100 тыс руб.	250 тыс руб.	110%
Удовлетворенность внутренних клиентов	0,15	0	80	100	90	112,5%
Командность в работе	0,10	0	80	100	60	75%
Коэффициент результативности:						105,9%

Пример расчета PRP по коэффициенту результативности



Если же отчет PRP начинать не с 70%, а с нормативного уровня 100%, учитывая, что за выполнение нормы по коэффициенту результативности работник получает должностной оклад, то получим:

Оплата по результатам = $60000 \cdot (105,9 - 100) / (120 - 100) = 17700$ руб.

Если предположить другой крайний случай, что наш менеджер по продажам «сидит на сделке» и, вообще, не получает должностной оклад, то в этом случае порог должен быть равен 0. Тогда получаем:

Оплата по результатам = $60000 \cdot (105,9 - 0) / (120 - 0) = 52950$

Пример 2. Расчет PRP начальника цеха.

Пусть матрица KPI начальника цеха имеет вид:

Матрица KPI



Начальник цеха

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ	ВЕСА	БАЗА	НОРМА	ЦЕЛЬ	ФАКТ	ИНДЕКС KPI
Объем производства	0,35	3 млн руб.	5 млн руб.	6 млн руб.	5,2 млн руб.	110%
Доля производства по ассортименту	0,25	60%	90%	100%	85%	83%
Доля бракованных изделий	0,20	30%	10%	2%	8%	110%
Материально-технические затраты	0,10	120 тыс руб.	90 тыс руб.	70 тыс руб.	85 тыс руб.	117%
Удовлетворенность внутренних клиентов	0,10	20	80	100	70	83%
Коэффициент результативности:						101,25%

Для расчета PRP установим следующие параметры:
Фонд PRP = 40000 руб.
Порог = 80%
Цель = 120%
Подставляя Факт = 101,25% в расчетную формулу, находим величину оплаты по результатам:

Оплата по результатам = 40000
 $(101,25 - 80) / (120 - 80) = 21250$ руб

Оплата по результатам – это переменная и премиальная части заработной платы, которые начисляются сверх должностного оклада и установленных надбавок сотрудника.

Поскольку в данном примере отчет PRP начинается с порога 80%, то можно считать, что размер PRP от 80% до 100% – это переменная часть зарплаты, а **свыше 100% – это премия.**

Тогда получаем:

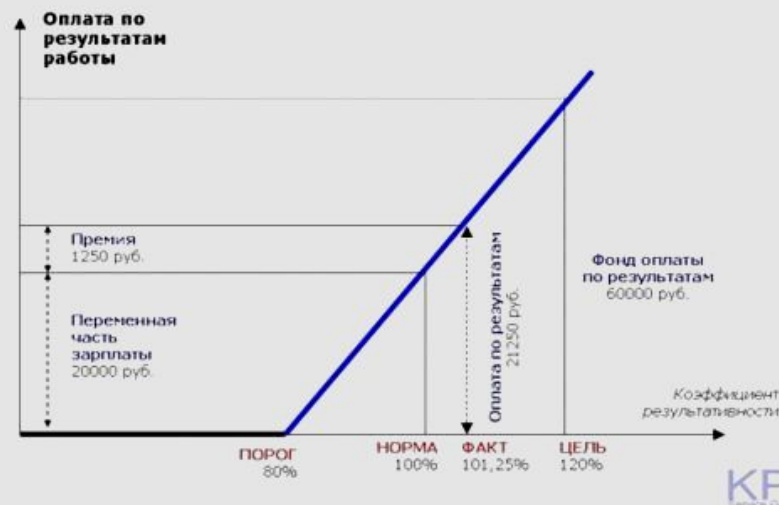
Переменная часть = $40000 (100 - 80) / (120 - 80) = 20000$ руб.

Премия = $20000 (101,25 - 100) / (120 - 100) = 1250$ руб.

Методы оплаты труда на основе KPI. Метод I : с помощью линейных соотношений

В общем случае при использовании линейной методики возможны более сложные зависимости, когда на уровне 100% происходит «перелом» прямой линии для того, чтобы стимулировать работников либо на скорейшее достижение цели (нижняя линия), либо на скорейшее выполнение нормы (верхняя линия).

Пример расчета PRP по коэффициенту результативности



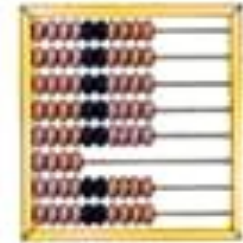
Расчет оплаты труда по коэффициенту результативности



В этом случае расчетные соотношения для PRP немного усложняются



Расчетные формулы



$$\text{Оплата по результатам} = \text{Фонд переменной оплаты} \frac{\text{Факт} - \text{Порог}}{\text{Норма} - \text{Порог}}$$

при условии, что $\text{Порог} < \text{Факт} \leq \text{Норма}$.

ИЛИ

$$\begin{aligned} \text{Оплата по результатам} &= \text{Фонд переменной оплаты} + \text{Премия,} \\ \text{Премия} &= \text{Фонд премирования} \frac{\text{Факт} - \text{Норма}}{\text{Цель} - \text{Норма}} \end{aligned}$$

при условии, что $\text{Норма} < \text{Факт}$.

Но главное условие остается прежним: оплата по результатам начисляется только в том случае, если фактическое значение коэффициента результативности работника превышает некоторый порог.

Если при этом **«факт» находится в пределах нормы (100%)**, то сотрудник получает заслуженную переменную часть заработной платы. Она вычисляется по линейной зависимости как доля от установленного фонда переменной оплаты для данной должности.

Премия в этом случае не выплачивается (ведь норматив не перевыполнен).

Если же **«факт» превосходит норму**, то сотрудник получает максимальную переменную часть плюс премию, которая вычисляется как доля от фонда премирования для данной должности. При этом очевидно, что

Фонд оплаты по результатам = Фонд переменной оплаты + Фонд премирования.

Пример 3. Расчет PRP менеджера по продажам

Используем для расчета те же самые параметры:

Фонд PRP = 60000 руб.,

Порог = 70%,

Цель = 120%,

Факт = 105,9%.

Предположим, что методика расчета PRP настроена на скорейшее выполнение нормы, т.е. достижение 100% по коэффициенту результативности. Это означает, что фонд переменной оплаты должен превышать фонд премирования сотрудника. Пусть:

Фонд переменной оплаты = 40000 руб.

Фонд премирования = 20000 руб.

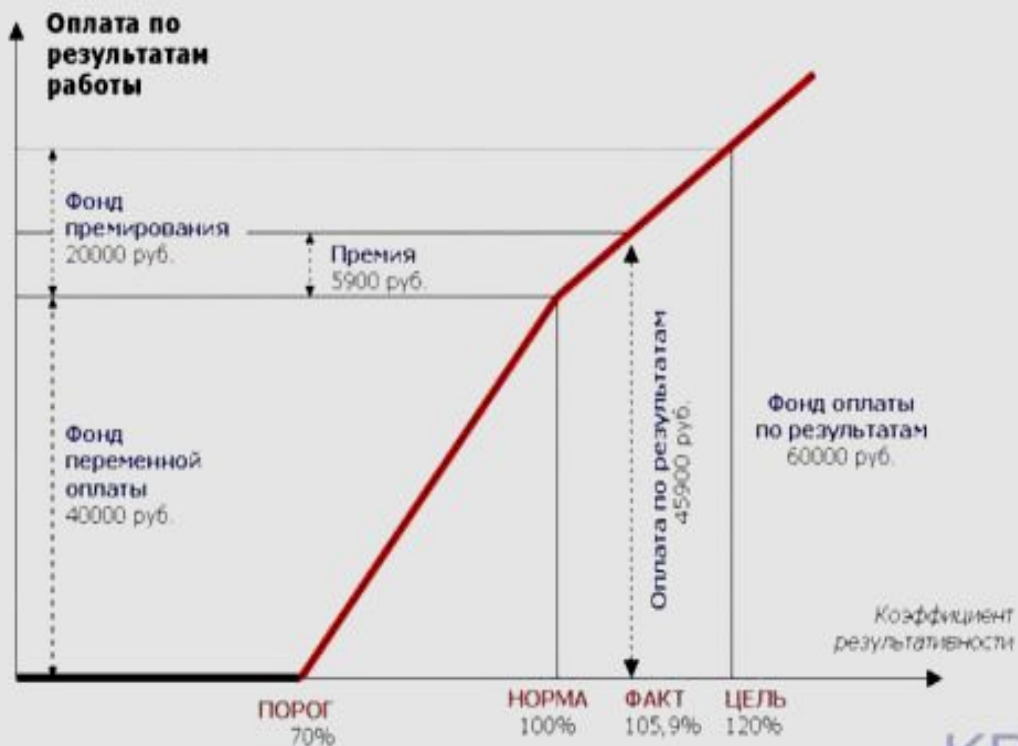
Поскольку **Факт** = 105,9%, т.е. превышает норму, то сотрудник получает в полном объеме переменную часть зарплаты плюс премию, которая рассчитывается по формуле:

Премия = $20000 (105,9 - 100) / (120 - 100) = 5900$ руб.

В итоге получаем:

Оплата по результатам = $40000 + 5900 = 45900$ руб.

Пример расчета PRP по коэффициенту результативности

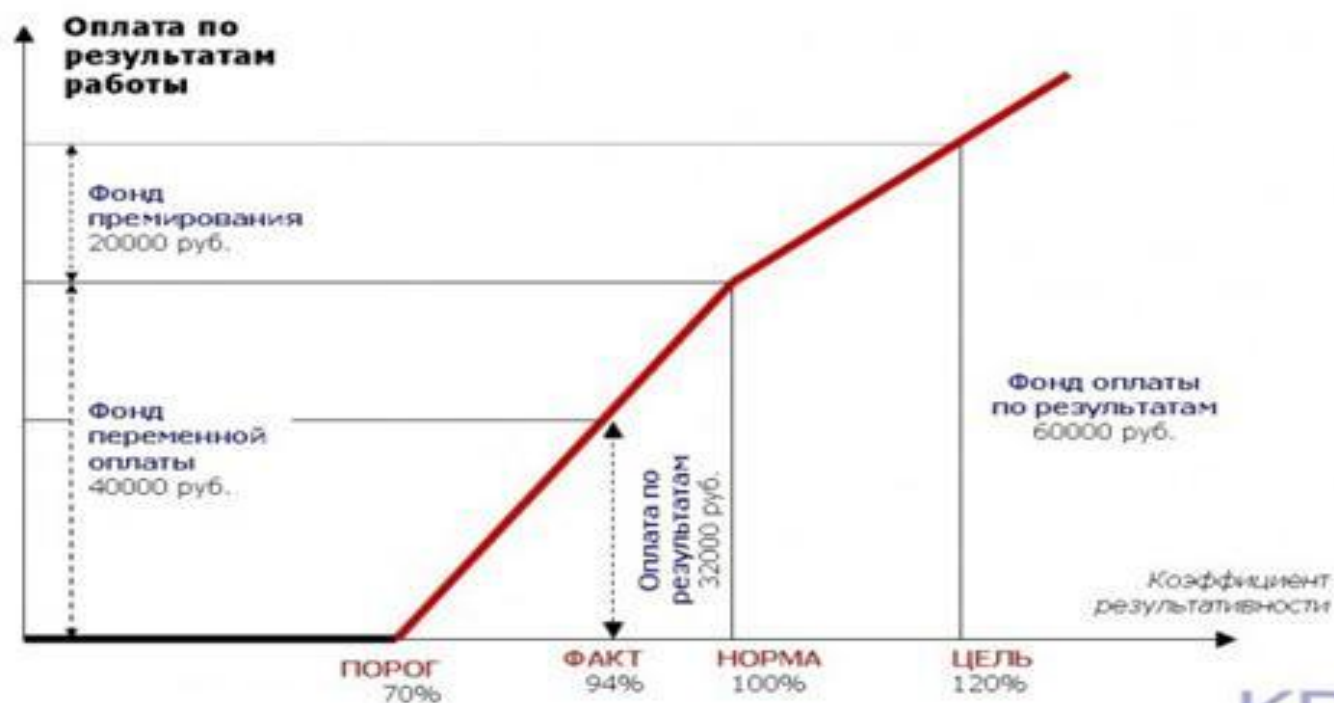


Пример 3. Расчет PRR менеджера по продажам

Если коэффициент результативности меньше 100%, то *премия не начисляется*, и сотрудник в лучшем случае вместе с окладом получает только переменную часть зарплаты.

Пример, если Факт = 94%, то имеем:
Оплата по результатам = $40000 (94 - 70) / (100 - 70) = 32000$ руб.

Пример расчета PRR по коэффициенту результативности



Пример 4. Расчет PRR начальника цеха

Сохраним прежние параметры для расчета PRR нашего начальника цеха:

Фонд PRR = 40000 руб.

Порог = 80%

Цель = 120%

Факт = 101,25%

При этом используем линейную зависимость, стимулирующую работника на перевыполнение нормы и достижение цели. Это означает, что фонд премирования должен превышать фонд переменной оплаты сотрудника.

Предположим, что:

Фонд переменной оплаты = 10000 руб.

Фонд премирования = 30000 руб.

Поскольку **Факт = 101,25%**, т.е. **превышает норму**, то сотрудник получает в полном объеме переменную часть зарплаты плюс премию, которая рассчитывается по формуле:

Премия = $30000 (101,25 - 100) / (120 - 100) = 1875$ руб.

Пример 4. Расчет PRR начальника цеха

В данном примере *небольшой размер премии* объясняется тем, что коэффициент результативности всего на 1,25% превышает норму. А ведь *премия выплачивается только за сверхнормативные достижения!* Все по-взрослому. В итоге получаем скромную оплату по результатам:

Оплата по результатам = $10000 + 1875 = 11875$ руб.

Таким образом, задавая исходные параметры и зная фактическое значение коэффициента результативности сотрудника, легко подсчитать оплату по результатам работы.



Оплата труда на основе КРІ. Метод II: нелинейная методика расчета с помощью специальных расчетных коэффициентов

В соответствии с нелинейной методикой *фактическая оплата по результатам*, как и в предыдущем случае, - это некоторая доля от общего фонда для данной должности, но определяется она по нелинейной зависимости с помощью специальных расчетных коэффициентов. Схема расчета наглядно показана на рисунке.

Расчет оплаты труда по коэффициенту результативности



Оплата труда на основе КРІ. Метод II: нелинейная методика расчета с помощью специальных расчетных коэффициентов

Если *фактическое значение коэффициента результативности превышает порог*, то оплата по результатам работы начисляется как доля от фонда PRR.

Размер этой доли определяется величиной специального расчетного коэффициента.

Расчетные коэффициенты **подбираются экспертным путем** в виде возрастающей («нижние ступеньки») или убывающей («верхние ступеньки») последовательности чисел.

Возрастающая (прогрессивная) последовательность должна стимулировать работников приблизиться к цели или даже превзойти ее. Чем ближе коэффициент результативности к **цели (120-125%)**, тем больше рост оплаты по результатам. Это оправдано в условиях кризиса или бурного роста предприятия, когда требуется не только выполнение планов, но и нечто большее, т.е. работа на пределе возможного.

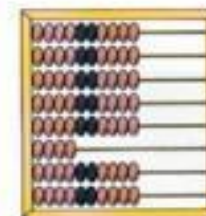
Убывающая (регрессивная) последовательность должна стимулировать работников, как можно быстрее, превзойти пороговое или нормативное значение. Это оправдано в более стабильных условиях бизнеса, когда главное – не чрезмерное напряжение и трудовые подвиги, а ритмичная и планомерная работа предприятия.

Оплата труда на основе KPI. Метод II: нелинейная методика расчета с помощью специальных расчетных коэффициентов

Тогда для расчета PRR можно использовать следующее соотношение:

Расчетная формула

$$\text{Оплата по результатам} = \frac{\text{Фонд оплаты по результатам}}{\text{результатам}} \times \text{Расчетный коэффициент,}$$



где:

Фонд оплаты по результатам – максимальная оплата по результатам работы для данной должности. Обычно рассчитывается как определенный процент от должностного оклада сотрудника;

Расчетный коэффициент – доля (от 0 до 1) фонда оплаты по результатам. Устанавливается в матрице вознаграждения экспертным путем в зависимости от значения коэффициента результативности сотрудника.

