




# Современные формы и системы оплаты труда

Кафедра менеджмента организации  
Доц. Козловская Е.А.

# Тема 3. Система оплаты труда: переменная часть

---



Переменная часть оплаты труда: общий обзор. Формы переменной оплаты труда: участие в доходах, участие в прибылях, участие в целях, комбинированные системы.

Современные тенденции в области переменной оплаты труда.

Ключевые показатели эффективности и их использование в расчете переменной части заработной платы.

Особенности переменной оплаты труда в России.


# Цели и задачи переменной оплаты труда




- Переменная оплата – плата за **эффективность** труда



- Переменная оплата в противовес базовой **не накапливается**, позволяет эффективно использовать средства компании



- **Требования** к системам переменной оплаты: внутренняя справедливость, гибкость, соответствие целям компании, доверие к системе.



- **Баланс** между индивидуальным стимулированием и целями компании

# Краткосрочные и долгосрочные поощрения

## Краткосрочные поощрения:

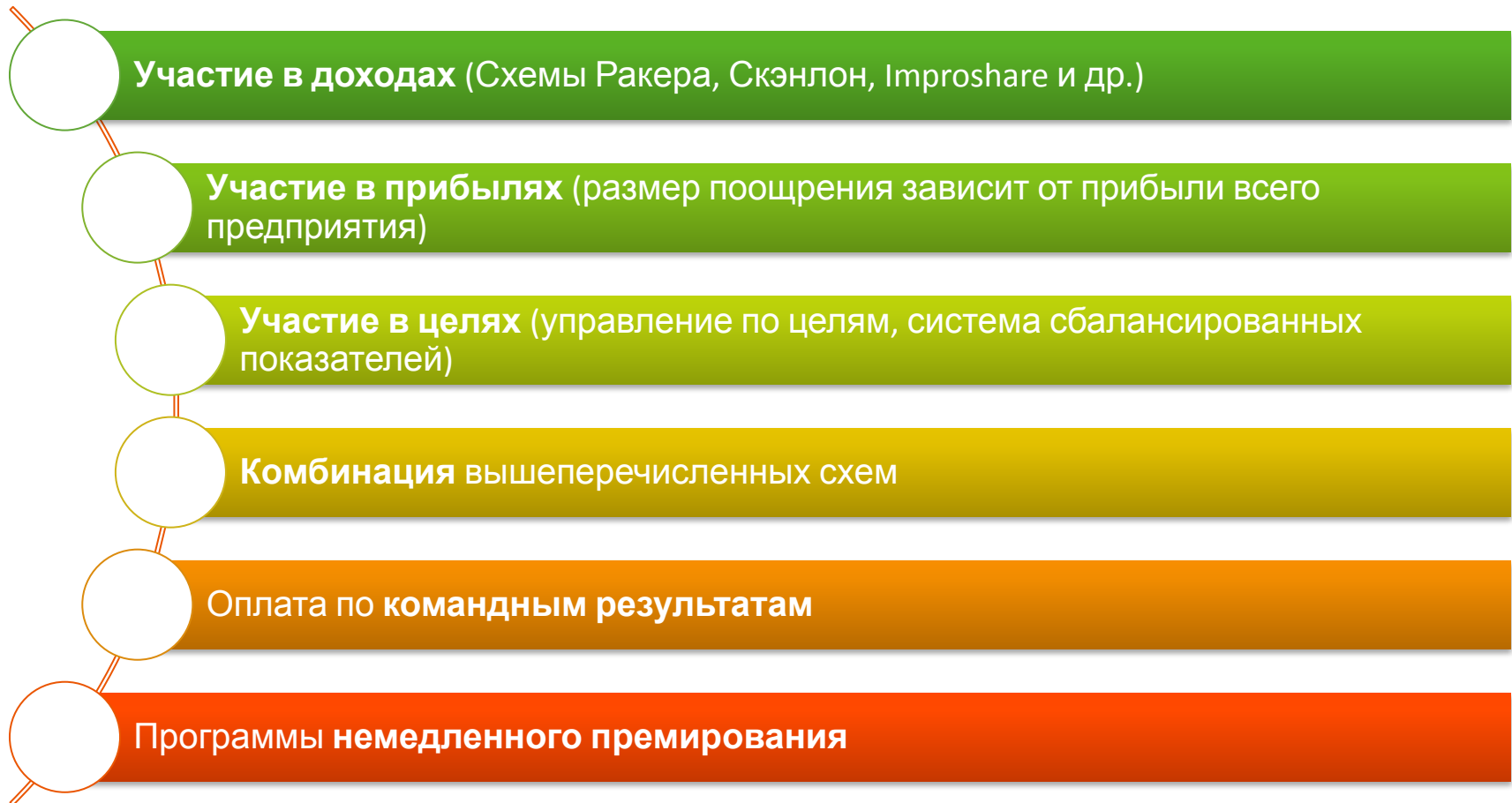
- наглядная и быстрая связь между трудовыми усилиями и вкладом в успех организации и получаемым вознаграждением

## Долгосрочные поощрения:

- мотивация и удержание ключевых работников, дополнительное социальное обеспечение, оптимизация затрат работодателя

# Виды переменного вознаграждения

---



# Участие в прибылях

**Что:** Старейшая форма переменной оплаты труда. Размер выплат привязан к показателям прибыли

**Плюсы:** согласование интересов сотрудников и акционеров

**Минусы:** отсутствует мотивационный эффект для тех категорий сотрудников, которые непосредственно не влияют на финансовый результат

## Как:

- Выплачивается фиксированная доля прибыли после уплаты налогов
- Выплачивается прибыль, превышающая пороговое значение (напр., 25% прибыли, превышающей 12% после уплаты налогов)
- Выплачивается доля от прибыли от производственной деятельности подразделения
- Другие варианты

# Участие в доходах

**Что:** Выделение сотрудникам части денежных доходов, связанных с ростом показателей результативности группы или всей организации. В качестве критериев используются производственные показатели или показатели эффективности (KPI)

1935 г. США План Скэнлона – треть средств, сэкономленных за счет повышения эффективности труда, распределялась между сотрудниками

Improshare (Improved productivity through sharing) – участие работников в доходах от повышения производительности труда. 1970-80-е – ренессанс этой формы оплаты

**Плюсы:** гибкость, использование ключевых показателей

**Как:**

- выбираются ключевые показатели (например, производительность труда, расходы на единицу выпущенной продукции, удовлетворенность потребителей, качество),
- устанавливаются целевые значения,
- на основе прироста по сравнению с целевыми значениями рассчитывается величина доходов, которая составляет фонд участия

**В доходах.**

# Участие в целях

---

**Что:** выплата заранее установленных сумм за достижение целей. Отсутствует система вычисления стоимостного выражения доходов и денежный фон для раздела

**Плюсы:** простота, управляемость

**Как:**

- устанавливаются ключевые показатели эффективности и целевые значения для каждого показателя
- В случае достижения целевых показателей или их перевыполнения выплачивается заранее установленное вознаграждение (например, в % от базовой оплаты труда)
- Значительное перевыполнение показателей может вознаграждаться дополнительно



# Комбинированные схемы

---

**Что:** Премииальный фонд компании или подразделения создается на основании финансовых показателей, индивидуальные выплаты зависят от достижения установленных производственных показателей

## Пример:

- Часть премии выплачивается всем без дополнительных условий (компонент премии за общую результативность)
- Часть премии выплачивается за достижение целей подразделением (вклад в производственную результативность)
- Часть премии рассчитывается на основании достигнутых целей сотрудником

# Оплата труда по командным результатам

---

## Определение команды:

### Проектная команда

Трудится в течение всего рабочего времени, создается на длительный срок.  
Разрабатывает продукт или систему

### Параллельная команда

Трудится лишь часть рабочего времени, создается на определенный срок. Члены команды выполняют индивидуальные задания

### Производственная команда

Трудится в течение всего рабочего времени, существует постоянно. Работает самостоятельно, производит товары или услуги

# Оплата труда по командным результатам - продолжение

---

## Параллельная

### По факту

- Прибавки к заработной плате за успехи
- Награждение в знак признания заслуг
- Немедленные денежные вознаграждения

## Производственная

### Заранее

- Оплата на основе квалификации
- Командные профессиональные качества
- Многофакторные оценки
- Заранее установленные поощрительные выплаты

## Проектная

### По факту/ заранее

- Прибавки к заработной плате за успехи
- Немедленные денежные вознаграждения
- Процентные отчисления

# «Трехуровневая» премия

---



# Наиболее часто используемые премиальные схемы

---

- Руководитель единолично принимает решение о выплате премии и ее размере
- «Поделим по-братски», премия на основе КТУ
- Сдельная премия
- «Математический» подход – на основе формулы
- Использование ключевых показателей эффективности (KPI)

# Вознаграждение за результат: ограничения

---

- Результат работы сотрудника является следствием как его усилий, так и усилий со стороны организации в целом (ресурсы, инфраструктура, работа других подразделений), и влияния внешнего окружения (изменения в технологии, экономике, политике и т.д.).

Применительно к вознаграждению превалирует точка зрения:

- если я добился результата, то мое вознаграждение является абсолютно заслуженным мною и справедливым, поскольку мой результат это моя заслуга;
- если результат мною не получен, то лишать меня вознаграждения будет крайне несправедливо, так в этом нет моей вины, это следствие неудачного для меня стечения обстоятельств.

# Типичные ошибки при построении премиальных систем

---

Реактивность

Однофакторность  
системы

Игнорирование  
«желаемого  
производственного  
поведения»

Привязывание  
премирования к  
показателям или  
результатам, на  
которые работники не  
могут влиять

# Краткосрочное стимулирование: примеры типичных ошибок

---

Руководство мясо-молочного комбината решило увеличить долю своей продукции на рынке на 17 %. Поэтому начальнику производства и руководителю службы дистрибуции (отвечающему за работу с торговыми сетями) поставили **задачу: за полгода нарастить объемы производства и продаж. За рост – ежемесячные премии.** Это сработало: продукция продавалась все активнее, доходы росли. Но через три квартала вдруг стали падать.

И дело не в том, что руководители привыкли к премиям. Стремясь увеличить сбыт продукции, менеджеры реализовывали продукцию кому угодно, не оценивая дистрибуторов и не думая, обеспечат ли они правильное хранение во время транспортировки. В результате до прилавков магазинов товары доходили порой в таком качестве, которое оставляло желать лучшего. Со временем потребители перестали покупать товары, торговые точки отказались от них, не стали делать закупки и дистрибуторы. И объемы продаж, и прибыль у мясо-молочного комбината стали падать.

## Какова же причина?

**Ответ:** некорректное краткосрочное премирование руководителей:

- Премии увязаны только с объемами производства и продаж
- Краткосрочные цели не уравновешены долгосрочными

## Вариант улучшения ситуации:

Премия за поддержание лояльности клиентов, увеличение количества постоянных клиентов, за отсутствие регресса в объемах продаж.



# Краткосрочное стимулирование: примеры типичных ошибок

---

- На крупном заводе руководство решило бороться за повышение продаж, поэтому для директора по сбыту установили ключевой показатель – количество продаваемой продукции через шесть месяцев должно быть выше на 6 %, через следующие шесть месяцев еще на 5 %.
- Если директор по сбыту достигнет таких показателей, ему обещали премию в размере 60 % и 50 % от оклада соответственно за каждые полгода.
- Директор включился в работу, искал новых закупщиков, и количество продаж пошло вверх. Однако уже через полгода он столкнулся с тем, что на складе не хватает продукции, чтобы отправить закупщикам, с которыми уже заключены договоры.
- Выяснилось, что, подняв план по продажам, руководство завода забыло повысить KPI для директора по производству. И продукция производилась в прежнем объеме, поэтому иногда ее не хватало.
- Директор по сбыту не смог выполнить план (продажи выросли лишь на 3,5 % вместо 5 %) и остался без премии. Это демотивировало его, так как на объем выпуска продукции он влиять не мог. В следующем полугодии он даже не пытался бороться за увеличение сбыта муки.

# Рекомендации по проектированию систем премирования

## премирования

- Не увязывайте премии (даже краткосрочные) только с одним показателем
- Присваивайте веса используемым показателям, чтобы выделить наиболее важные
- Заранее определите диапазон премий. Чтобы он был корректным, введите пороговые значения или коэффициенты
- Вводите такие КРІ, на достижение которых сотрудник может влиять
- Каскадируйте цели: цели собственников бизнеса переводите в цифры для каждого сотрудника
- Используйте и долгосрочное и краткосрочное стимулирование
- Размеры премий должны быть значимыми
- В идеале, сотрудник должен мочь сам предсказать (рассчитать) размер своей премии исходя из известных ему результатов

# Пример: ключевые показатели эффективности для руководителя отдела продаж

#	Цели	KPI	Вес показателя	0%	50%	100%	125%	Факт	Премия
				Недопустимый уровень	Низкий уровень	Плановый уровень	Уровень лидерства		
1	Увеличить долю рынка	% объема продаж по новым клиентам	30%						
2	Рост объема продаж		30%						
3	Рост прибыли								
4									
	<b>ИТОГО</b>								


# Цели и показатели для сотрудников поддерживающих подразделений


---


- Финансовые показатели (Чистая прибыль, выполнение бюджета)
- Показатели удовлетворенности клиентов (внешних и внутренних)
- Показатели, связанные с выполнением бизнес-процессов или ключевых функций
- Показатели, связанные с выполнением проектов


Важно: цели не должны повторять должностную инструкцию, за ее исполнение выплачивается базовая часть вознаграждения

# Как разработать КПЭ?

- 
- Каскадирование целей с уровня стратегии компании до уровня отдельной должности

- 
- Как правило, цели сотруднику ставятся непосредственным руководителем, он же присваивает веса

- 
- Для разработки системы показателей целесообразно привлекать внешних или внутренних консультантов

- 
- Важно периодически пересматривать цели и показатели

# Пример: ключевые показатели эффективности для директора по персоналу

#	Цель	Показатель	Вес
1.	Выполнение бюджета	Вариация план/факт менее 5%	20%
2.	Рост удовлетворенности клиентов		20%
3.1	Повышение эффективности бизнес-процессов		Суммарно 60%
3.2			
3.3			
3.4			

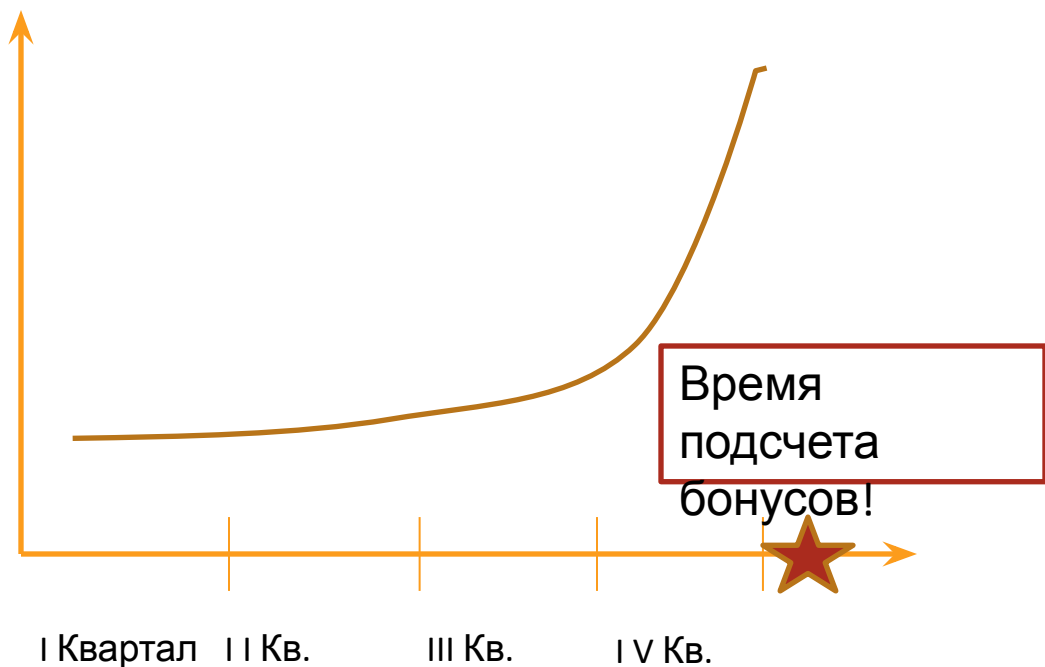
# Пример: расчет премии на основе ключевых показателей эффективности

---

#	Цели	KPI	Вес показателя	0%	50%	100%	125%
1	Выполнение бюджета						

# Периодичность премирования

Распределение усилий сотрудников при годовом премировании:





# Периодичность премирования

- Годовая
- Полугодовая
- Квартальная
- Ежемесячная
- По завершении проекта



# Депремирование

---

## Почему:

В соотв. со ст. 137, 138 ТК РФ удержания из з/п ограничены, штрафы из базовой части з/п вне рамок законодательства

## Когда:

- нарушение сроков выполнения работы
- Наличие претензий со стороны клиентов
- Наличие претензий со стороны контролирующих органов
- Необеспечение сохранности имущества
- Ошибки и искажения в документации и отчетности
- Нарушение ПВТР и др. локальных нормативных актов

# Депремирование: за и против

---

## ЗА:

- Прозрачность правил игры
- Повышение ответственности
- Улучшение дисциплины
- Материальное и моральное стимулирование, коллективная ответственность

## ПРОТИВ:

- Культура недоверия к работнику
- Снижение лояльности и внутренней мотивации в долгосрочном аспекте
- Ориентация руководителей на показатели, связанные с оплатой
- Рост напряженности, конфликтности

# Долгосрочные поощрения

---

## Зачем:

- мотивация и удержание ключевых работников, дополнительное социальное обеспечение, оптимизация затрат работодателя

## Как:

- Предоставление доли в собственности компании
- Различные планы владения акциями (опционы, премиальные акции, фантомные опционы и др.)
- Отложенные выплаты, планы накопления
- Пенсионные планы

# Опционы

---

## Зачем:

- долгосрочное стимулирование. Опцион превращает наемного менеджера в собственника (мыслить как собственник, действовать как собственник). Личная заинтересованность в успехе компании, росте ее стоимости

## Что:

- право на покупку акций компании по льготной цене в течение определенного времени

## Кому:

- ключевым сотрудникам компании

## Риски:

- изменение котировок акций. Сложность проведения операций с акциями.

# Отложенные выплаты

Помогают удерживать сотрудников в течение длительного периода

Пример: проектная работа, проект длительностью 1 год

	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого
ежеквартальный бонус	300	300	300	300	1200
годовой бонус				1200	1200
отложенные выплаты	100	100	100	900	1200

# Другие инструменты повышения лояльности (средне- и долгосрочные)




- Executive MBA за счет компании



- Корпоративные мероприятия, поездки




- Кредиты



- Льготные предложения от компаний-партнеров (страхование имущества, кредитование и т.д.)



- Подарки



- Оплата обучения детей менеджеров



- VIP –льготы



- «Золотой парашют»

# ?! Задание к теме 3

---

Разработайте и обоснуйте систему ключевых показателей эффективности (КПЭ) и предложите вариант расчета премиальной части оплаты труда для следующих сотрудников:

- работник колл-центра интернет-магазина
- руководитель группы торговых представителей (FMCG)
- учитель начальных классов
- специалист по подбору персонала в компании розничной торговли
- специалист по кадровому учету
- ваш вариант