

# **Системы оплаты и мотивации труда персонала**

Максютина Елена Владимировна, к.э.н., доцент  
кафедры ЭТиЭП

## Содержание лекции

### **1. Методы формирования структуры заработной платы работников**

- Постоянная и переменная части оплаты труда
- Тарифная система
- Повременная и сдельная формы оплаты
- Грейдинг
- Связь заработной платы с конечными результатами хозяйственной деятельности. Премирование на базе КРІ (Ключевых показателей эффективности)

### **2. Формирование системы льгот (benefits)**

В соответствии со статьей 129 ТК РФ

**Заработная плата** – это вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

**Мотивация** - это побуждение сотрудников к достижению целей компании.

Структура вознаграждение как инструмент управления . . .

- ... фондом заработной платы
  - ...мотивацией сотрудников
  - ...удовлетворенностью сотрудников.
1. Системы вознаграждения по затратам труда
  2. Системы вознаграждения по результатам труда

# Структура общего вознаграждения: современный вид

**Общее  
вознаграждение**



# Пример структуры переменной части вознаграждения компании

Элемент премирования	Основание для начисления	Адресат	Периодичность
Премия за групповые результаты	Основные результаты хоз. деятельности	Все категории сотрудников	Ежемесячно (рабочие)/ ежеквартально (РСС)
Премия за индивидуальные результаты	Формализованная оценка руководителя		Ежегодно
Премия по результатам работы предприятия	Выполнение основных КПЭ предприятия		
<i>Премия за результаты</i>			
Премия за ОВЗ	Согласно Положению об оплате труда	Все категории сотрудников	Разовые выплаты
Премия за участие в проекте	Выполнение промежуточных и основной задачи проекта	Все категории сотрудников	
<i>Разовое премирование</i>			

Переменная часть вознаграждения

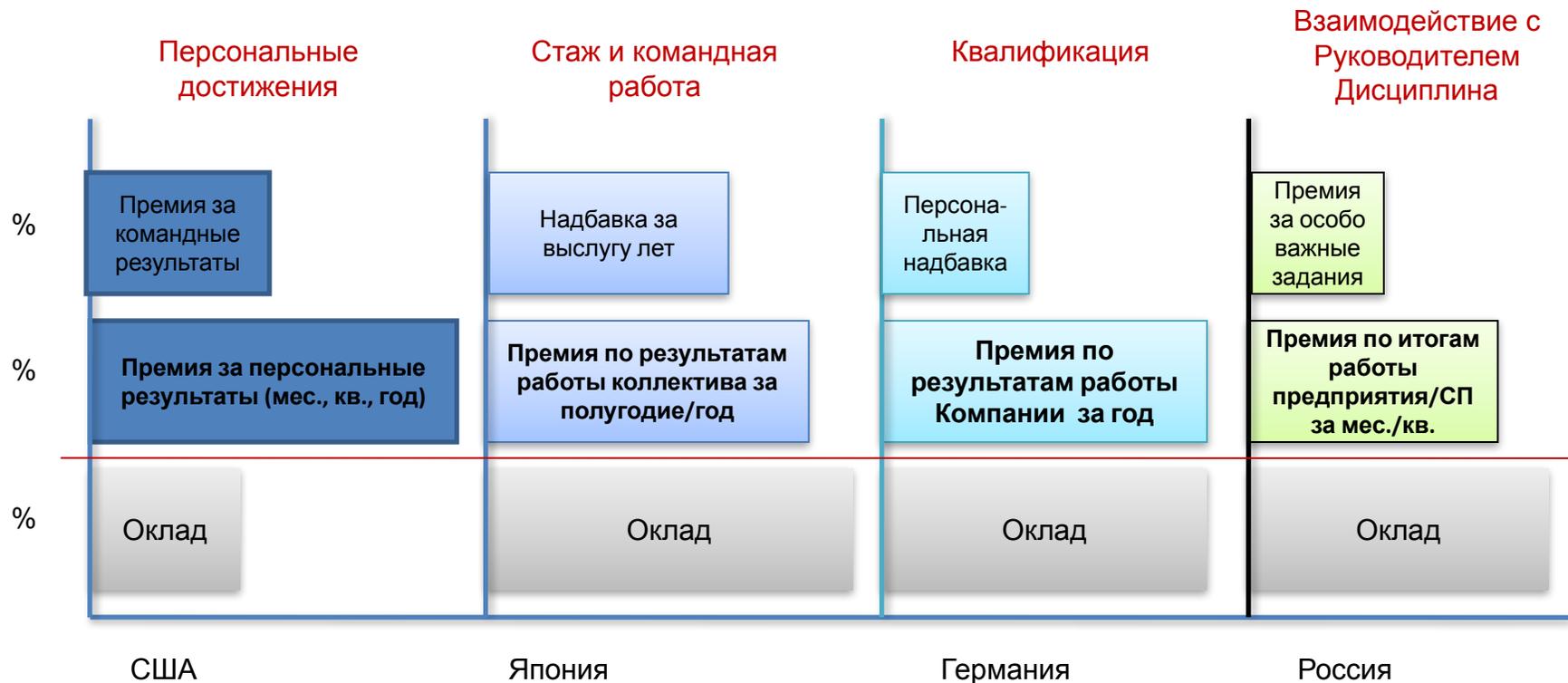
# Требования к построению постоянной части вознаграждения

- Оклад/тариф устанавливается с учетом ценности должности/рабочего места для организации
- Все доплаты и надбавки рассчитываются на «чистый» оклад/тарифная ставка
- Соблюдение ТК РФ в части установления обязательных надбавок
- Соблюдение принципа «разумной необходимости» при установлении доплат и надбавок необязательного характера

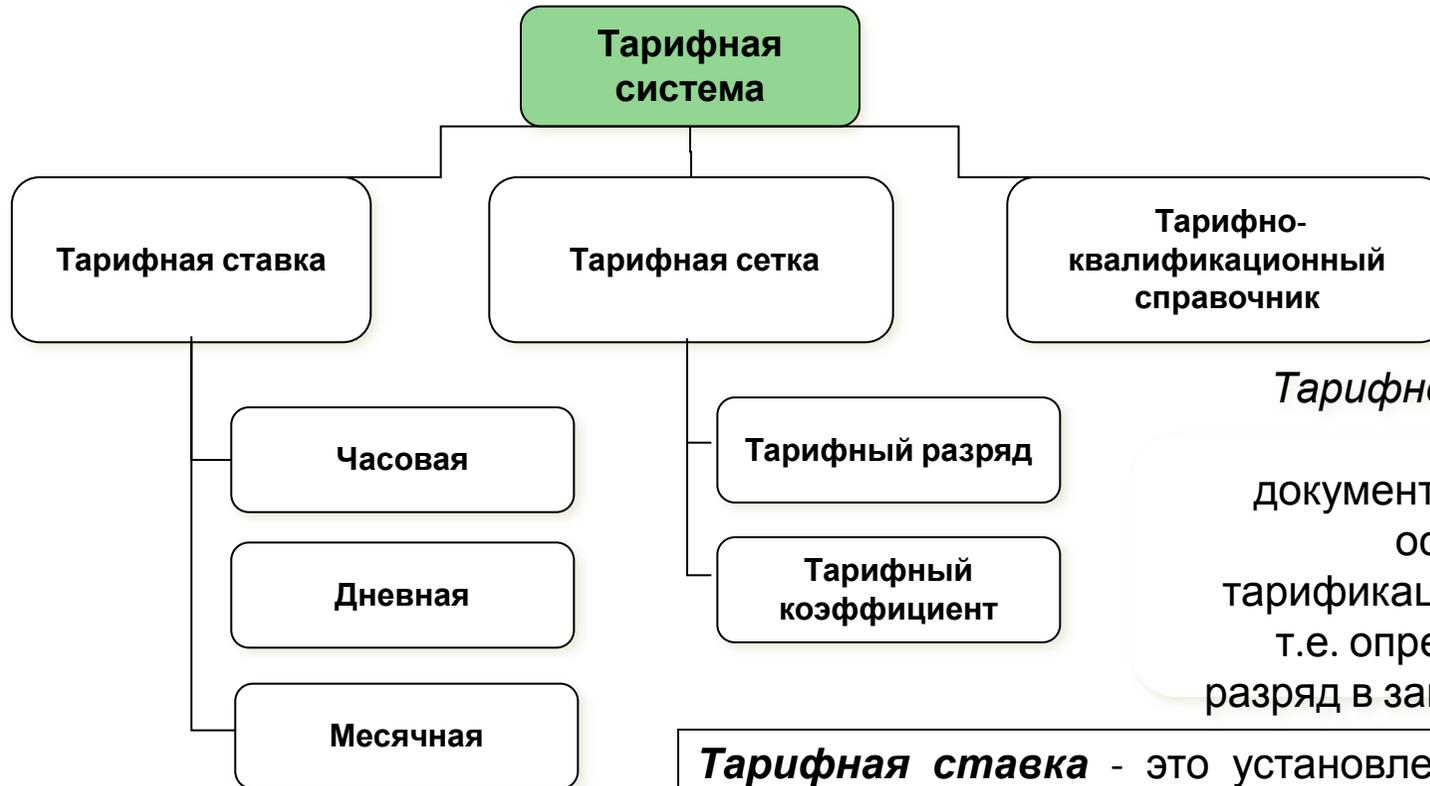
# Особенности организации системы премирования в различных странах мира

Наиболее характерными для примера странами являются:

- США
- Япония
- Германия
- Россия (промышленные предприятия, конец 20 в.)



# Организация оплаты труда на основе тарифной системы



*Тарифно-квалификационный справочник*  
документ, с помощью которого осуществляется тарификация работ и работников, т.е. определяется тарифный разряд в зависимости от сложности работ.

**Тарифная ставка** - это установленный абсолютный размер оплаты труда работника в единицу времени (час, смену, месяц) в зависимости от присвоенного ему тарифного разряда.

**Тарифная сетка** - это совокупность квалификационных разрядов и соответствующих им тарифных коэффициентов.

**Тарифный разряд** характеризует уровень квалификации работника и зависит от сложности, точности, ответственности выполняемых работ.

**Тарифный коэффициент** показывает, во сколько раз тарифная ставка 2-го и последующих разрядов больше тарифной ставки 1-го разряда.

# Традиционные формы и системы оплаты труда

## Повременная

Простая  
повременная

Повременно-  
премиальная

### Иные системы:

- ✓ Система плавающих окладов
- ✓ Система выплат на комиссионной основе
- ✓ Система выплат на контрактной основе
- ✓ Бестарифная система

## Сдельная

Прямая  
сдельная

Сдельно-  
премиальная

Сдельно-  
прогрессивная

Косвенно-  
сдельная

Аккордная

### Комментарии:

При **повременной форме** оплаты труда работнику устанавливается определенная ставка (тариф) в час, день, месяц.

Расчет оплаты труда производится исходя из фактически отработанного времени. Начисление зарплаты производится по предоставленному в бухгалтерию **табелю рабочего времени**.

Размеры часовых (дневных) тарифных ставок и окладов устанавливаются **Положением об оплате труда** и указываются в **штатном расписании**, утвержденном руководителем организации.

При сдельной форме заработная плата устанавливается в соответствии с **выработкой**. При этом на предприятии должны быть установлены **расценки на каждую единицу продукции** и плановая или дневная выработка.

## Грейдинг: комментарии

• **ГРЕЙДИНГ (или система грейдов)** – это процедура по проведению оценки и ранжирования должностей, в результате которых должности распределяются по группам, или, собственно, **грейдам**, в соответствии с их ценностью для компании.

• Таким образом, **ГРЕЙД** (grade (англ.) – степень, класс) – это группа должностей, обладающих примерно одинаковой ценностью для компании. Количество грейдов может варьировать от 5-7 до 20. Каждому грейду соответствует определенный размер оклада, или «вилка окладов».

• Автором этой методики является американский ученый **Эдвард Хей**. Поэтому часто в шутку ее называют «зарплатомер по Хею».

• Для оценки должностей используются различные **факторы**: управление сотрудниками; ответственность; самостоятельность в работе; опыт работы; уровень специальных знаний (квалификация); уровень контактов; сложность работы; цена

# Связь заработной платы с конечными результатами хозяйственной деятельности. Премирование на базе КПЭ

**КПЭ** – ключевые показатели эффективности (в англ. аббревиатуре KPI)- **система показателей, с помощью которой работодатели оценивают своих сотрудников.**

**Система премирования на базе КПЭ** - система, обеспечивающая взаимосвязь между размером премиального вознаграждения работника и степенью достижения закрепленных за ним КПЭ.

**Мотивация (денежное стимулирование)** персонала на базе KPI в отличие от базовой заработной платы (оклада), ориентирована на достижение долгосрочных и краткосрочных целей компании, мотивирующей на выполнение должностных обязанностей самого работника.

**Система формирования переменной части денежного вознаграждения на базе KPI** стимулирует сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов, а также к увеличению его вклада в коллективные результаты и достижения, в выполнение стратегических целей компании.

Разработка системы премирования на базе КПЭ подразумевает, что ...

...система КПЭ уже функционирует на предприятии

либо ...

...вначале требуется разработка системы КПЭ, а затем только системы премирования

# Пример модели премирования на базе КПЭ

**ПРЕМИЯ =**

$$0,5 \text{ Премия за КПЭ1} + 0,3 \text{ Премия за КПЭ 2} + 0,2 \text{ Премия за КПЭ 3}$$

Карта показателей подразделения

Перспективы	КПЭ
Финансы	Показатель 1 ✓
	Показатель 2
Клиенты	Показатель 1
	Показатель 2 ✓
Бизнес-процессы	Показатель 1
	Показатель 2
Персонал	Показатель 1 ✓
	Показатель 2

Премиальная карта сотрудника

Показатели премирования	Вес	Базовая премия	Поправочный коэф.	Премия к выплате
Показатель 1	0,5	5 000	1	5 000
Показатель 2	0,3	3 000	1,3	3 900
Показатель 3	0,2	2 000	0,7	1 400

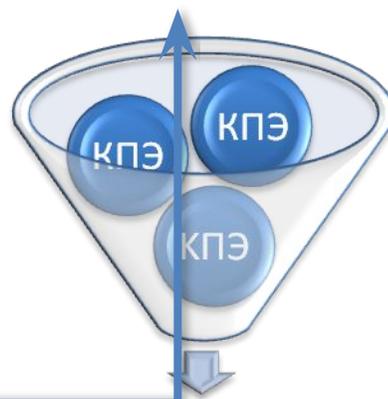
10 300

Прим. Поправочный коэф. – коэффициент выполнения КРІ.

# С какой целью обычно внедряют систему премирования на базе КПЭ?

- Для обеспечения выполнения бизнес- плана и утвержденных проектов
- Для повышения производительности труда
- Для удержания эффективных сотрудников (за счет механизма перераспределения фонда оплаты труда в сторону наиболее эффективных)
- Для возможности оптимизации «офисного планктона»
- Мода («так внедрено на других предприятиях»)

# Выбор КПЭ для показателей премирования



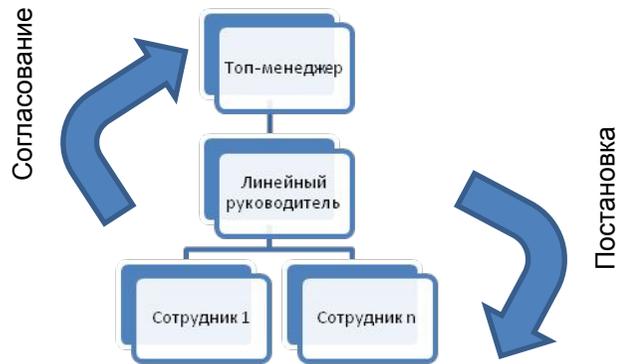
- *Взаимосвязь со стратегией*
- *Подконтрольность подразделению/работнику*
- *Измеримость в нужном периоде*

Премиальная карта

Показатели премирования	Вес
Командные показатели	N%
Персональные показатели	N%

# Определение весовых значений показателей в структуре премии

- **Вес** показателя в структуре премии характеризует с одной стороны **значимость** данного показателя для работодателя, с другой – степень влияния на данный показатель исполнителя.



Вес показателя определяется вышестоящим руководителем и утверждается ТОП- менеджером направления

- Не рекомендуется устанавливать вес показателя ниже 10% и выше 80% в структуре премии:

Показатель	90%
Показатель	5%
Показатель	5%



Показатель 1	50%
Показатель 2	30%
Показатель 3	20%



# Премирование различных категорий персонала

## Премирование сотрудников зарабатывающих подразделений

Пример дизайна системы премирования менеджеров по продажам:

Уровень	База для начисления	Основные показатели	% командный/перс-й	Периодичность выплат
Директор	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Оклад</li> <li>•% с продаж</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Рентабельность продаж</li> <li>•Объем продаж</li> <li>•Бюджет подразделения</li> <li>•Развитие (регионов, клиентов и т.п.)</li> <li>•...</li> </ul>	50%/50%	•Полугодие, год
Менеджер	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Оклад</li> <li>•% с продаж</li> <li>•Фиксированные выплаты за единицу продаж (т.н. продуктовые бонусы)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Объем продаж</li> <li>•Количество клиентов</li> <li>•Качество обслуживания</li> <li>•Количество дилерских точек (при не прямых продажах)</li> <li>•...</li> </ul>	20%/80%	•Месяц, квартал, год
Агент	<ul style="list-style-type: none"> <li>•% с продаж</li> <li>•Фиксированные выплаты за единицу продаж</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Объем продаж</li> <li>•Количество продаж (результативных встреч)</li> <li>•...</li> </ul>	100% (персональный)	•Месяц

# Подход General Electric

- В некоторых российских организациях по итогам оценки (аттестации) происходит увольнение нерезультативных и некомпетентных работников, так называемого «балласта». Часть предприятий даже стали использовать подход General Electric, согласно которому по результатам оценки весь персонал распределяется по категориям:
  - А – выдающиеся руководители и профессионалы, добивающиеся высоких и рекордных результатов, так называемый «человеческий капитал»;
  - В – хорошие руководители и профессионалы – со средними результатами (в пределах нормы);
  - С – посредственные начальники и работники – нерезультативные (но в свое оправдание у них всегда находится множество уважительных причин).
- В General Electric сотрудников, попавших в группу С (их примерно 10% от общего числа), увольняли и на их место принимали других, с большим потенциалом. Джек Уэлч, будучи главой компании, всегда присутствовал при оценке руководителей: «Этот парень – первоклассный игрок, надо повисить его в должности и предоставить возможность купить акции по льготной цене. А этот парень – сильный игрок «второго сорта», обладает хорошим потенциалом, следует определить те качества, которые надо в нем развить, и приставить к нему коуча. А этот парень – неисправимый неудачник, игрок «третьего сорта», самое время избавиться от него».

# Подход General Electric

- Однако российским компаниям не рекомендуется строго придерживаться стратегии оценки Джека Уэлча. Конечно, можно уволить 10% персонала, но кем заменить этих людей? Где гарантия, что на их место придут лучше? А затраты на подбор, адаптацию и обучение новых?
- Таким образом, следует быть более осторожными и гибкими в сфере управления человеческими ресурсами.
- Сегодня отечественные предприятия проводят аттестацию (оценку), по результатам которой, например, сотрудников зачисляют в кадровый управленческий резерв или переводят при наличии вакансии на более высокую должность, если их уровень квалификации выше требуемого на занимаемой позиции.