

Разработка модели материального стимулирования персонала (оплаты труда) с использованием Business Studio

Спикер:

Лозовицкий Игорь Борисович

- Руководитель консалтингового и учебного центра Lozovitskiy.ru, к.в.н., доцент
- Лучший партнер (№1) Группы компаний «Современные технологии управления» 2017-2022гг.

<http://lozovitskiy.ru/>

[Lozovitskiy - YouTube](#)

lzvmail@gmail.com

Содержание доклада

- ✓ Структура модели оплаты труда (МОТ).
- ✓ Назначение различных элементов материального стимулирования.
- ✓ Балансировка модели оплаты труда.
- ✓ Определение соотношения постоянной и переменной частей заработной платы.
- ✓ Грейдирование должностей, базовые составляющие.
- ✓ Различные подходы разработки МОТ в организациях.
- ✓ Пример модели оплаты труда.
- ✓ Критерии оценки деятельности работника руководителем (пример).
- ✓ Основные проблемы и типовые ошибки внедрения МОТ в организациях.

Актуальная
методика

Автоматизация



Эффективная
технология

Внедрение МОТ позволяет сбалансировать интересы работника и работодателя, повысить качество системы управления организацией, обеспечить привлечение и удержание ключевых специалистов, рассчитывать плановый ФОТ в Business Studio с различными параметрами.

Система оплаты труда

- **совокупность правил оплаты труда**, совокупность условий получения работником заработной платы (вознаграждения за свой труд);
- **документально оформленная «инструкция»** о том, как начислять зарплату сотруднику за конкретно отработанный период, содержащая полный перечень параметров начисления и удержания денежных средств;
- **система отношений**, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами;
- **способ исчисления размеров вознаграждения**, подлежащего выплате работникам в соответствии с произведенными ими затратами труда или по результатам труда.



Новая система оплаты труда



Новая система оплаты труда — способ начисления зарплаты работников бюджетной сферы, введённый в России с 1 декабря 2008 года. Заменяла единую тарифную сетку и позволила руководителям предприятий единолично распоряжаться фондом заработной платы и поощрять наиболее квалифицированных работников.

Критики утверждают, что новая система оплаты **труда не улучшила положения работников** бюджетной сферы. В результате реформы улучшили своё материальное положение главным образом руководители предприятий.



ТК РФ Статья 135. Установление заработной платы. Заработная плата работнику устанавливается трудовым договором в соответствии с действующими у данного работодателя системами оплаты труда.

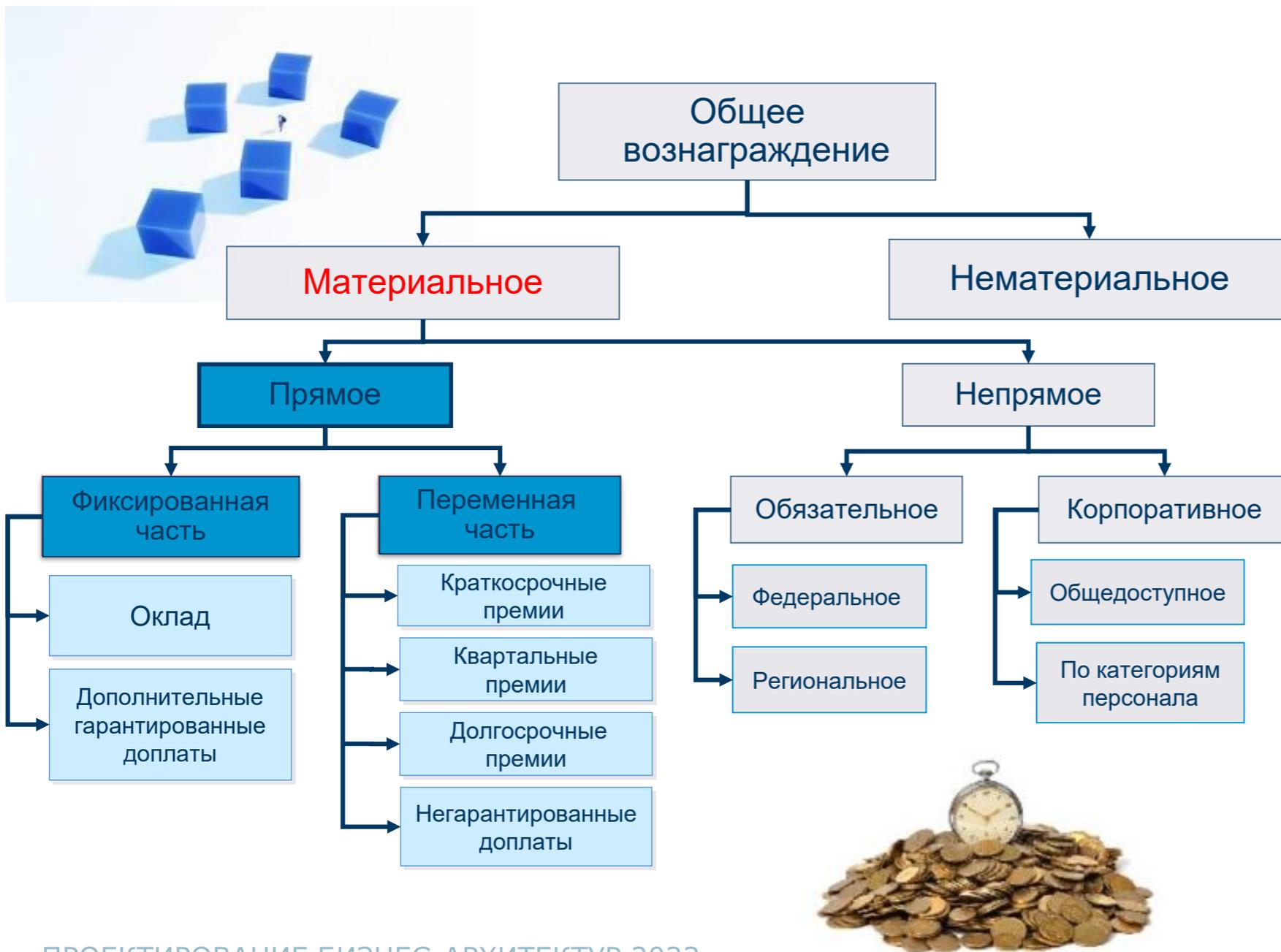
Структура общего вознаграждения



Статья 136. Порядок, место и сроки выплаты заработной платы

При выплате заработной платы работодатель обязан извещать в письменной форме каждого работника:

- 1) о составных частях заработной платы, причитающейся ему за соответствующий период;
- 2) о размерах иных сумм, начисленных работнику, в том числе денежной компенсации за нарушение работодателем установленного срока соответственно выплаты заработной платы, оплаты отпуска, выплат при увольнении и (или) других выплат, причитающихся работнику;
- 3) о размерах и об основаниях произведённых удержаний;
- 4) об общей денежной сумме, подлежащей выплате.



Типичные проблемы оплаты труда (практика организаций)

Переменная часть по факту не является переменной и воспринимается работниками как постоянная

В основном, система стимулирования работает в части индивидуального депремирования за производственные упущения

Распределение размера переменной части на индивидуальном уровне не проработано до конкретных механизмов

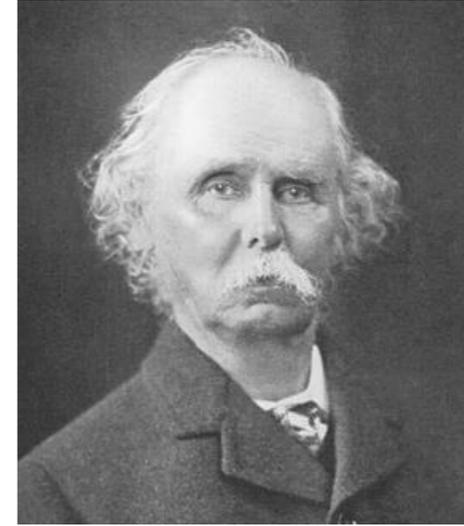
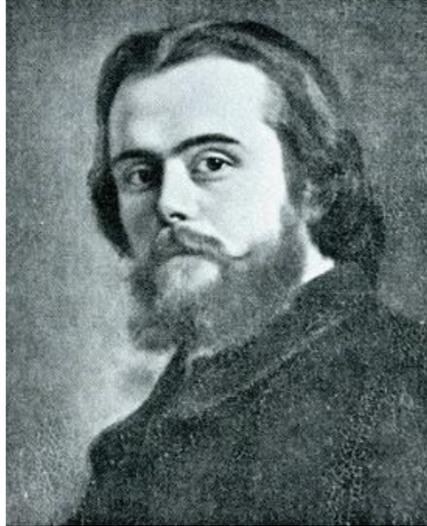
Значительная часть показателей не влияет на изменение переменной части

Отсутствуют механизмы контроля исполнения показателей

Отсутствует прозрачность, системность начисления и изменения оплаты труда работников



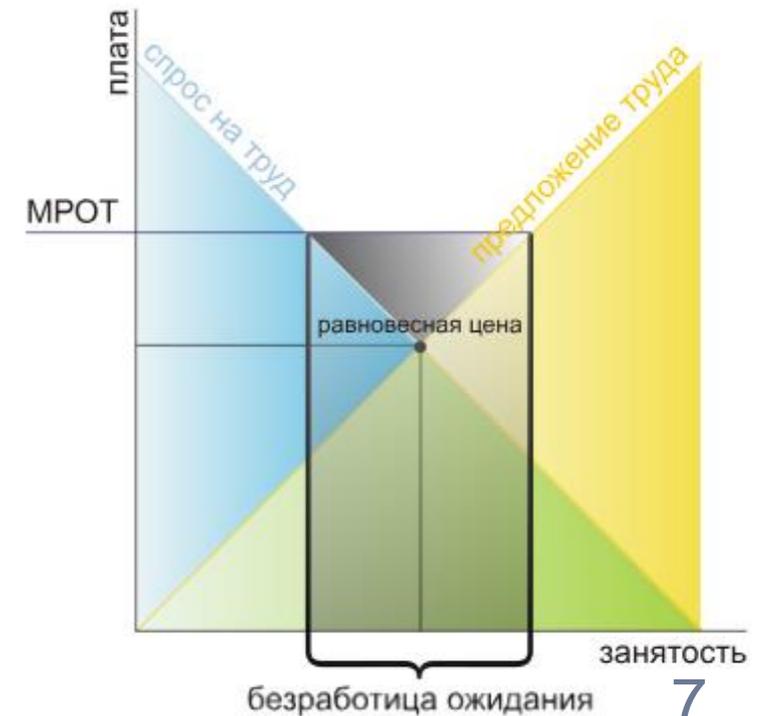
Неоклассическая экономическая теория



У. С. Джевонс и Л. Вальрас (математическая школа), Дж. Б. Кларк (американская школа), Ирвинг Фишер, А. Маршалл и А. Пигу (кембриджская школа).

Неоклассическая экономическая теория исследует поведение экономического человека (потребителя, предпринимателя, наёмного работника), который стремится максимизировать доход и минимизировать затраты. Экономисты неоклассического направления разработали **теорию предельной производительности**; **теорию общего равновесия**, согласно которой механизм свободной конкуренции и рыночного ценообразования обеспечивает справедливое распределение доходов и полное использование экономических ресурсов; **экономическую теорию благосостояния**, принципы которой положены в основу современной теории государственных финансов; **теорию рациональных ожиданий** и др.

Минимальный размер оплаты труда (МРОТ) — установленный минимум оплаты труда в час, день, неделю или месяц (год), который работодатель может (обязан) платить своему работнику, и за который работник может законно продать свой труд.



Модель оплаты труда

В рамках одного грейда сочетаются типовые рабочие места с разной структурой дохода	Заместели ГД	Директора Департаментов	Начальники секторов	Главные специалисты, эксперты	Специалисты
	Заместели ГД	Директора Департаментов	Начальники секторов	Главные специалисты, эксперты	Специалисты
Грейд 9					
Грейд 8					
Грейд 7					
Грейд 6					
Грейд 5			Начальник отдела Иванов А.С.		
Грейд 4					
Грейд 3					
Грейд 2					
Грейд 1					
Соотношение долей: постоянная – переменная часть в годовом доходе в %	40/60	50/50	60/40	70/30	80/20

Основные преимущества внедрения модели оплаты труда:

- Обеспечивает прозрачность и управляемость оплаты труда.
- Отражает бизнес-интересы и приоритеты компании.
- Поддерживает баланс интересов работника и работодателя.
- Выстраивает иерархию компании по единым и понятным для всех сотрудников правилам.
- Создает единые правила установления размера заработной платы.

Система грейдов – это иерархически упорядоченная по уровню значимости для компании группировка типовых должностей и профессий, с определенными для каждой группы размерами и структурой заработной платы. 8

-  Каталог «Позиция Должности» (вилка грейдов, % постоянной ЗП, виды премий)
-  Справочник «Оргединицы», свойства должности (выбор позиции должности)
-  Справочник «Физические лица» (выбор грейда, показатели премирования)
-  Каталог «Грейды» (вкладка Методы управления)
-  Каталог «Расчет вилок должностных окладов» (расчет постоянной части ЗП)
-  Шаблоны отчетов «Модель оплаты труда», статические отчеты

Логика построения модели оплаты труда



Определение состава постоянной и переменной части ЗП по каждой позиции должности

Определение порядка и периодичности премирования по каждой позиции должности

Сетка окладов

Определяет размер оклада работника в соответствии с грейдом, диапазон грейдов позиции должности, Плановый ФОТ

Определение целей стимулирования, количества грейдов, группировка должностей по позициям

Определение соотношения постоянной и переменной ЗП

Дизайн системы общего вознаграждения

Порядок премирования

Определяет размер, периодичность и условия выплат, перечень показателей премирования

Распределение позиций должностей по грейдам

Показатели премирования

Лестницы карьерного роста

Определяет основания, правила изменения должности и грейда

Анализ действующей системы оплаты, распределения функционала, границ полномочий и ответственности, фиксация целей стимулирования, расчет вариантов вилок оплаты по грейдам

Определение вилки грейдов по каждой позиции должности по выбранному варианту

Определение показателей премирования для каждого периода, порядка оценки работника непосредственным руководителем

Справочники модели оплаты труда в Business Studio

Справочник Методы управления

Расчет окладов

Позиция должности

Должность

Физ. лицо

The screenshot displays several windows in the Business Studio application:

- Model of Labor Payment:** A tree view on the left showing a hierarchy of positions, including "3. Директор (заместитель) департамента".
- Calculation of Salaries:** A window titled "Вилка окладов (Расчет вилок должностных окладов)" showing parameters for salary calculation, such as "Отклонение макс. / мин. значения от срединной точки грейда (%): 25" and "Срединная точка 1 грейда (руб.): 28 000".
- Position of the Position:** A window titled "3. Директор (заместитель) департамента (Позиция должности)" showing various parameters for the position, including "Верхняя граница грейда: x 07" and "Нижняя граница грейда: x 03".
- Person:** A window titled "Заместитель директора по качеству (Оргединица)" showing details for a specific employee, including "Позиция: x 3. Директор (заместитель) департамента".
- Physical Person:** A window titled "Рассылка" showing a list of employees and their details, with a table of indicators for bonus calculation.

Red arrows indicate the following connections:

- From "Справочник Методы управления" to the tree view in the "Model of Labor Payment" window.
- From "Расчет окладов" to the "Вилка окладов" window.
- From "Позиция должности" to the "3. Директор (заместитель) департамента" window.
- From "Должность" to the "Заместитель директора по качеству" window.
- From "Физ. лицо" to the "Рассылка" window.

Что определяет грейд?

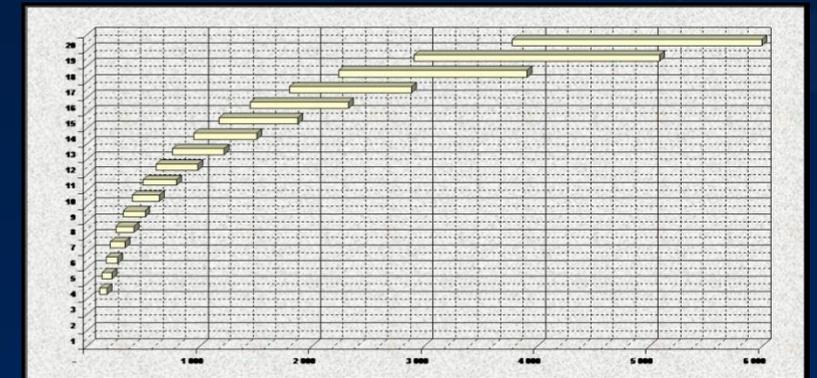
Грейд

- уровень развития сотрудника с точки зрения профессиональных знаний и навыков, опыта работы, деловых компетенций;
- оценка ценности сотрудника для компании.



В один грейд попадают должности примерно с одинаковой важностью, при этом функционал их может быть совершенно разным. Автором методики грейдинга является американский ученый **Эдвард Хей**.

- Вилку зарплаты.
- Назначение на роль в проекте / профессиональной области.
- Ориентиры для профессионального роста и карьеры.
- Компенсации и льготы.
- Программы развития.



Вилки должностных окладов (пример)

ГРЕЙД	Вилки должностных окладов				Отклонение	Перекрытие диапазонов (%)
	Мин. значение	Срединная точка	Максимальное значение	Разность		
1	21 000 Р	28 000 Р	35 000 Р	28%	25%	58%
2	26 880 Р	35 840 Р	44 800 Р	28%	25%	58%
3	34 406 Р	45 875 Р	57 344 Р	28%	25%	58%
4	44 040 Р	58 720 Р	73 400 Р	28%	25%	58%
5	56 371 Р	75 162 Р	93 952 Р	28%	25%	58%
6	72 155 Р	96 207 Р	120 259 Р	28%	25%	58%
7	92 359 Р	123 145 Р	153 932 Р	28%	25%	58%
8	118 219 Р	157 626 Р	197 032 Р	28%	25%	58%
9	151 321 Р	201 761 Р	252 202 Р	28%	25%	58%
10	193 691 Р	258 254 Р	322 818 Р	28%	25%	58%

Вилка окладов (Расчет вилок должностных окладов)

Название: Вилка окладов

Комментарий: [a]

Отклонение макс. / мин. значения от срединной точки грейда (%): 25

Разность срединных точек грейда - шаг грейда (%): 28

Срединная точка 1 грейда (руб.): 28 000

Описание: x ...

Страховые взносы (%): 30,2

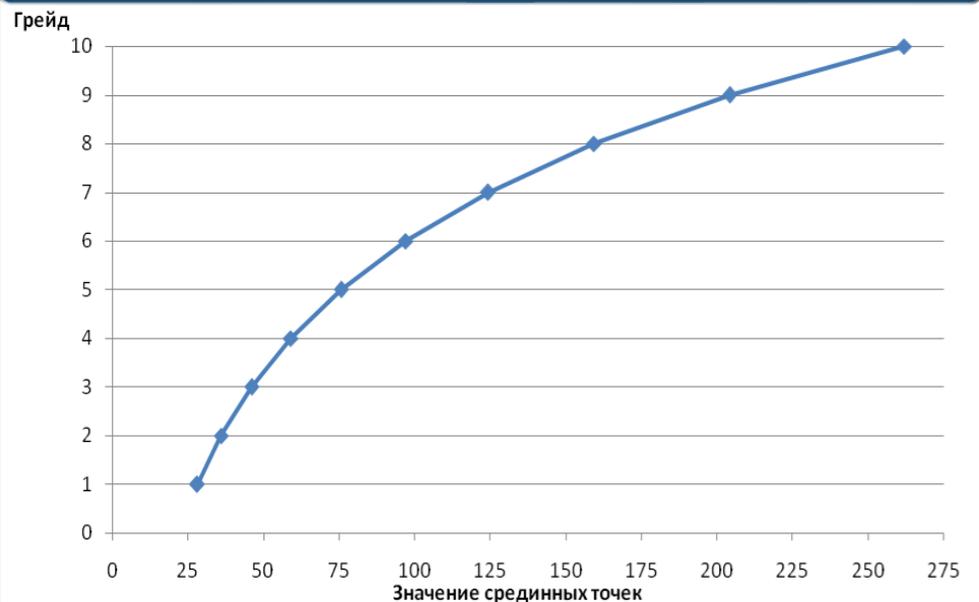
Связи с объектами: Нормативно-справочные документы

Основной объект: Тип основного объекта

Для достижения необходимого мотивационного эффекта кривая значений должностных окладов описывается геометрической прогрессией, разность срединных точек должна быть менее 10%

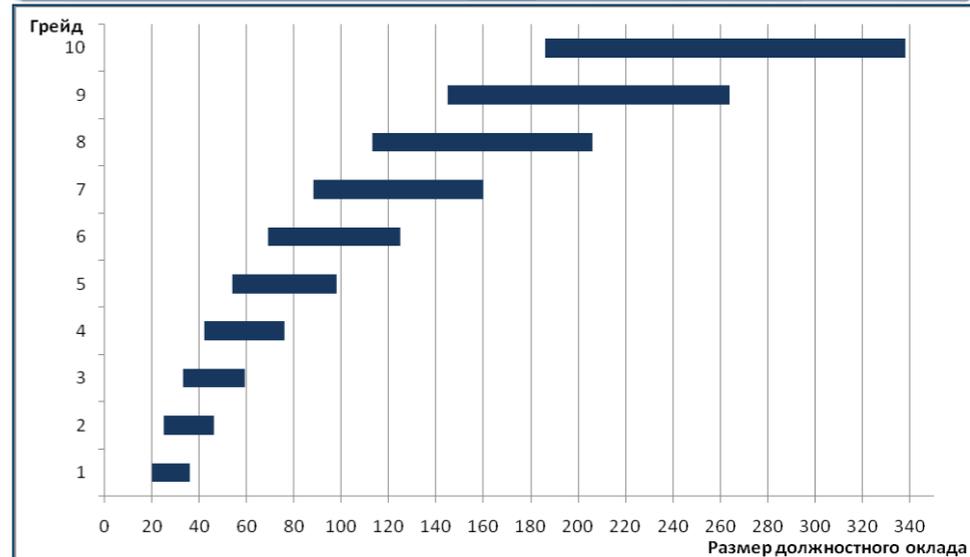
Кривая значений должностных окладов

Значения срединных точек грейда



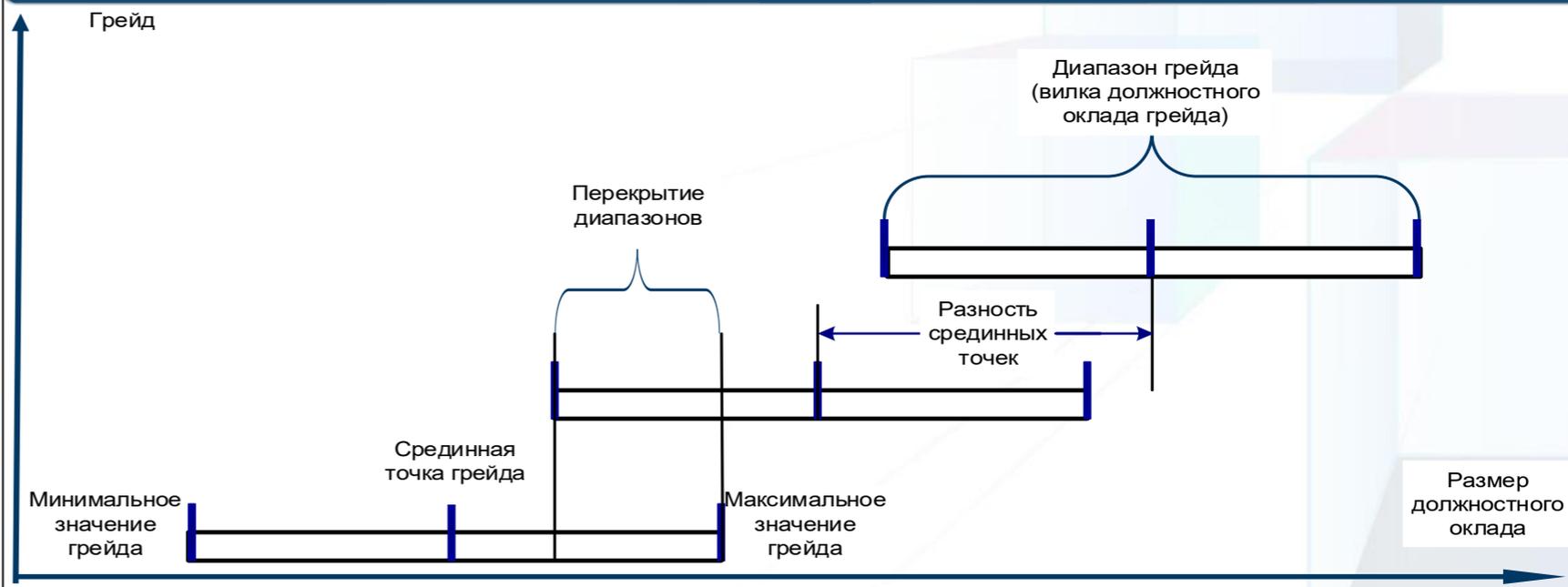
Структура грейдов – это взаиморасположение и связь грейдов относительно друг друга, а также их внутренняя структура в части уровня должностных окладов.

Размер должностного оклада



Каждому из грейдов соответствует строго определенная вилка должностных окладов.

Параметры структуры грейда



Закон Вебера — Фехнера



Вебер Эрнст Генрих

Закон Вебера - Фехнера - основной психофизический закон, заключающийся в том, что интенсивность ощущения пропорциональна логарифму интенсивности стимула.

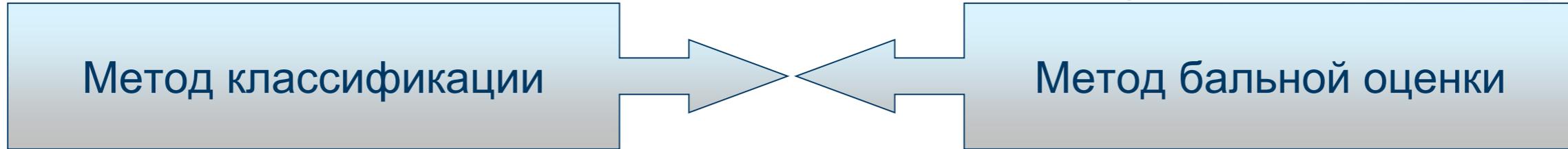


Фехнер Густав Теодор

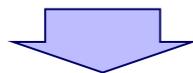
В 40-х годах Эдвард Н. Хей с помощью ряда тестов доказал действие закона Вебера-Фехнера для изменения заработной платы работника: границей чувствительности при единоразовом изменении заработной платы является 10% порог. Таким образом **шаг грейда по сравнению с предыдущим не может быть меньше 10%**.

Методы разработки системы грейдов

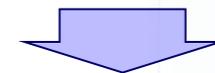
В крупных структурах для удобства использования применяется сочетание методов балльной оценки и классификации



<ul style="list-style-type: none"> • Выделяются категории и подкатегории должностей по ключевым характеристикам деятельности (руководители, специалисты). • Для описания и оценки каждой категории используется соответствующее сочетание критериев • В алгоритме отнесения должности к грейду используются как количественные, так и логические значения 	<ul style="list-style-type: none"> • Описание и оценка всего массива должностей проводится на основе полного набора критериев • Для отнесения должности к конкретному грейду используется исключительно количественный результат оценки (балл)
--	--



Преимущества (+) / Недостатки (-)



- + Упрощает описание
- + Снижает трудоемкость описания
- Алгоритм более сложен для восприятия

- + Алгоритм выглядит более убедительно
- Существенно возрастают сложность описания
- Существенно возрастают трудоемкость описания

Что такое позиция должности?

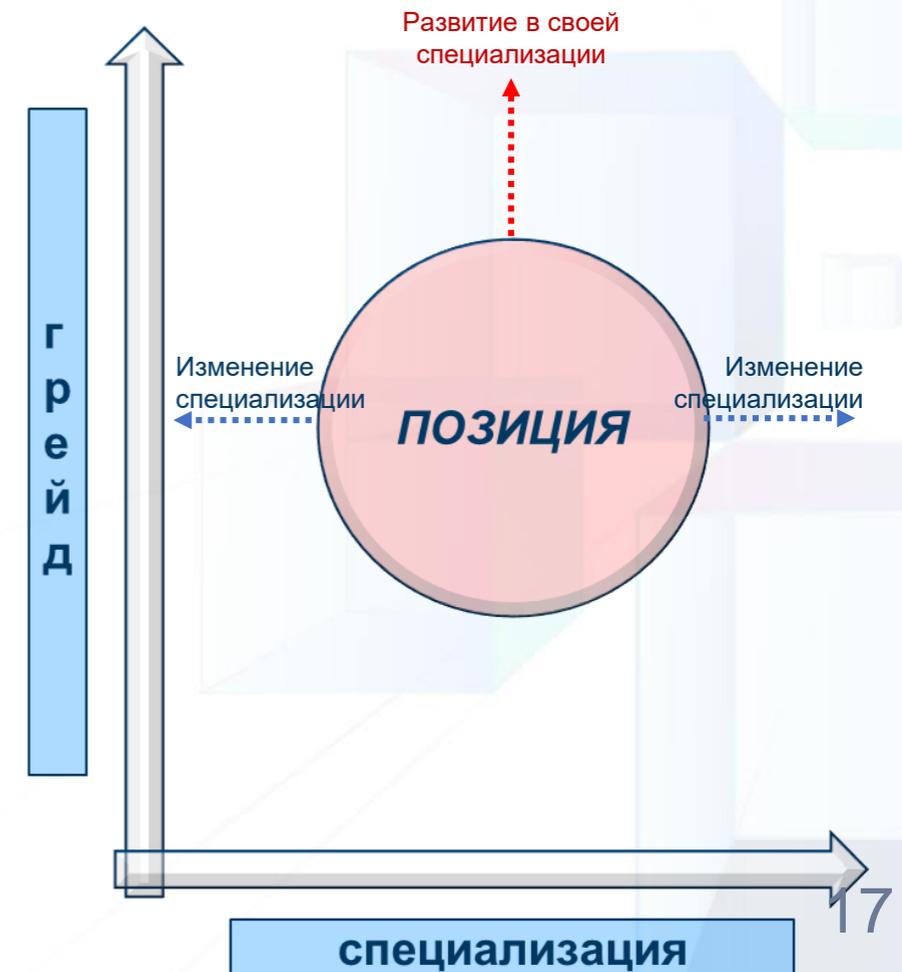
- Позиция должности определяет и описывает положение работника внутри единой системы координат, общей для всех подразделений Компании.
- Все позиции должности распределены по нескольким грейдам. Чем больше **опыт** работника, чем глубже его **знания**, чем выше оценены его **деловые качества**, тем **более высокому грейду он соответствует** в позиции должности.
- Для каждой Позиции имеется определённый набор требований (компетенций).

Позиция должности определяется:

- **перечнем должностей;**
- **вилкой грейдов.**

Название позиций должности (пример)

1. Директор
2. Заместитель ГД (ЗГД, КД, Главный бухгалтер, Главный инженер).
3. Директор (заместитель) департамента.
4. Начальник (заместитель) управления.
5. Руководитель проекта.
6. Начальник (заместитель) отдела.
7. Главный эксперт.
8. Специалист (главный, ведущий) основной деятельности.
9. Специалист (главный, ведущий) поддерживающей деятельности.



Алгоритм оценки должностного лица для определения позиции и грейда

Алгоритм оценки состоит из двух фаз:

Фаза 1: Отнесение должности в позиции, сходные по характеру деятельности, для последующей оценки должностей

Признаки отнесения к позиции:

- Количество непосредственных подчиненных (для руководителей).
- Уровень ответственности и полномочий.
- Сложность выполняемых функций/задач.
- Требования к уровню образования.
- Коммуникации с заинтересованными сторонами.

Фаза 2: Ранжирование должностных лиц внутри позиции должности по количеству баллов для определения грейда



Фаза 2

Должность	Баллы	Грейд
Начальник отдела 1 Иванов И.А.	12,03	6
Начальник отдела 2 Петров Ю.М.	10,78	5
Начальник отдела 3 Сидоров Ф.М.	8,12	4

Компенсированные факторы для вилки грейда внутри позиции

Бал	Группа критериев	Критерий
1	Образование, знания и опыт	Среднее образования
2		Дополнительное специальное образование
3		Высшее образования
4		Высшее образования, доп. специальное образование
5		Высшее образования, ученая степень
1	Принятие решений	Необходимо руководство в рамках выполнения задач
2		Требует контроля в рамках выполнения задач
3		Самостоятельно принимает решения в рамках выполнения задач
1	Многогранность выполняемой работы	Способен выполнять работу только под руководством
2		Способен выполнять регламентированную работу
3		Способен выполнять регламентированную работу
4		Способен выполнять слабо регламентированную работу
5		Способен выполнять не регламентированную работу
1	Коммуникации	Уровень коммуникаций с клиентами - физическими лицами
2		Уровень коммуникаций с руководителями подразделений
3		Уровень коммуникаций с заместителями ГД
2	Влияние на результат	Влияние на финансовый результат

Факторы, увеличивающие долю переменной части в доходе работника:

1. Уровень полномочий (чем выше уровень полномочий, тем больше влияние на результаты Компании).
2. Степень влияния деятельности на результат Компании (НИОКР влияют на результат Компании в большей степени, от них зависит объем прибыли).
3. Близость к продукту Компании (НИОКР, продажи и производство ближе к итоговому результату Компании).

	Цели деятельности Компании		
	Руководитель	Работник	
	Постоянная / переменная	Постоянная / переменная	
ЗГД, КД, Гл. инженер	<u>60 / 40</u>		Обеспечивают конкурентоспособность бизнеса
НИОКР, продажи	<u>65 / 35</u>	<u>70 / 30</u>	Обеспечивают конкурентные преимущества
Производство, закупки	<u>70 / 30</u>	<u>75 / 25</u>	Создают основной результат
Обеспечение, учет, безопасность	<u>75 / 25</u>	<u>80 / 20</u>	Обеспечивают деятельность

Балансировки Модели оплаты труда

Субъективная
Комплексная

Оценка вышестоящим
руководителем



Оценка по показателям
деятельности

Механистическая
Объективная

Разрушает коллектив
Виден вклад каждого

Индивидуальные
показатели



Групповые (командные)
показатели

Эффект социального
лодыря
Управляемость

Не интересна
работодателю
Защита работника

Постоянная часть ЗП



Переменная часть ЗП

Сложность
начисления
Стимулирование

Воспринимается
как постоянная
Быстрая отдача

«Короткие» премии



«Длинные» премии

Не для всех
Долгосрочные
цели

Сложная
Долгосрочная

Мотивация
(нематериальная)



Материальное
стимулирование

Циничное
Прагматичное

Застой
Комфорт для
работника

Интересы работника



Интересы работодателя

Текучка
Устойчивость
бизнеса

Расслабляет
Положительные
эмоции

Поощрение работника



Наказание работника

Напряженность
Рефлексия

Типовые цели материального стимулирования

3. Директор (заместитель) департамента (Позиция должности)	
Название:	3. Директор (заместитель) департамента
Комментарий:	
Описание:	x
Верхняя граница грейда:	x 07
Нижняя граница грейда:	x 05
Постоянная часть з/п от общего дохода (%):	50
Месячная премия - оценка руководителя (%):	
Месячная премия - показатель (%):	
Квартальная премия - оценка руководителя (%):	100
Квартальная премия - показатель (%):	100
Годовая премия - оценка руководителя (%):	
Годовая премия - показатель (%):	400
Проектн:	
Проектн:	

Направление стимулирования

Индивидуальные (личные) достижения

Командные результаты

Оценка руководителя

Способ оценки достижения

Количественная оценка на основе индивидуальных показателей

Количественная оценка на основе показателей работы подразделения

Качественная оценка руководителя

Цель стимулирования

Личный вклад

Работа в команде

Управляемость



Постулаты Модели оплаты труда (пример)

Постулаты МОТ

- a) распределение ФОТ в зависимости от влияния на результат;
- b) связь целей деятельности работника и оплаты труда;
- c) коллективное и индивидуальное премирование;
- d) квартальные и годовые премии;
- e) наделение руководителей подразделений правами распределять премии.

Результаты анализа Задачи изменения МОТ

Постулаты

Повышение
ответственности за
результат деятельности

Принцип коллективного и индивидуального премирования. Размер премиального фонда сотрудников зависит от выполнения личного KPI's и KPI's подразделения, распределяется пропорционально значимости должности.

Не большое количество
показателей, простота
сбора и оценки
адекватности

Простота и прозрачность системы как для работников, так и для руководства. Число показателей, влияющих на премиальный фонд распределяемый до уровня работников не должно превышать 2-3 показателей.

Увеличение доли
переменной части
заработной платы

Перевод механизма начисления переменной части заработной платы в квартальные и годовые периоды.

Не одинаковый размер
доли переменной части у
работников

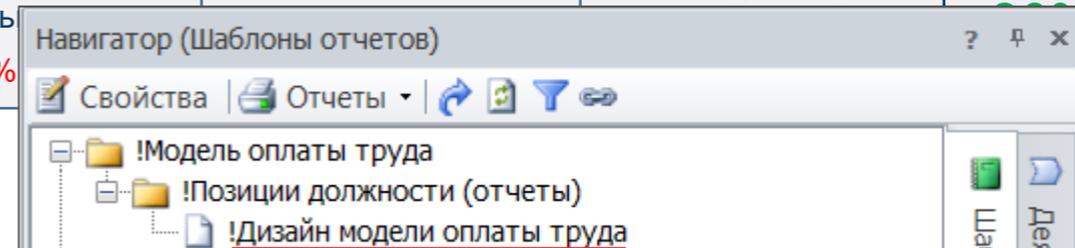
Зависимость доли переменной части работников от значимости должности и непосредственного влияния на результат деятельности.

Дизайн оплаты труда (пример)

Позиция	ДИЗАЙНА ОПЛАТЫ ТРУДА						Соотношение постоянной и переменной частей ЗП
	Постоянная часть*	Грейд	Квартальная премия (оц.)	Квартальная премия (показ.)	Годовая премия (оценка)	Годовая премия (показ.)	
ЗГД	100% x 12 med (0.75-1.25)	7-9		Личные показатели деятельности 150% X 4	Оценка вышестоящим руководителем 600% x 1	Выполнение показателей предприятия 600% X 1	40% / 60%

Позиция	Нижняя граница грейда	Верхняя граница грейда	Месячная премия - оценка руководителя (%)	Месячная премия - показатель (%)	Квартальная премия - оценка руководителя (%)	Квартальная премия - показатель (%)	Годовая премия - оценка руководителя (%)	Годовая премия - показатель (%)	Проектная премия - оценка руководителя (%)	Проектная премия - показатель (%)	Постоянная часть з/п от общего дохода (%)	Переменная часть з/п от общего дохода (%)
1. Директор	8	10				200	700	700			35	65
2. Заместитель генерального директора	7	9				150	600	600			40	60
3. Директор (заместитель) департамента	5	7			100	100		400			50	50
4. Начальник отдела	4	6			60	60		320			60	40
5. Главный эксперт	3	5			60	60		320			60	40
6. Главный специалист	2	4			45	45		240			70	30
7. Ведущий специалист	1	3			37,5	37,5					80	20

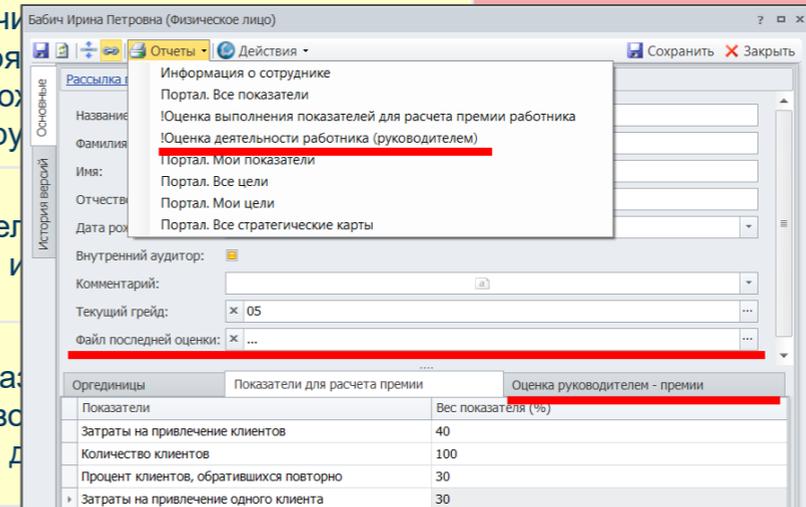
Главный специалист	100% x 12 med (0.75-1.25)	2-4	Оценка вышестоящим руководителем 40% x 4	Личные показатели деятельности 60% x 4		Выполнения показателей отдела 180 x 1	70% / 30%
Ведущий специалист	100% x 12 med (0.75-1.25)	1-3	Оценка вышестоящим руководителем 37.5% x 4	Личные показатели деятель 37.5%			80% / 20%



* 100% = оклад месяца

Оценка деятельности работника непосредственным руководителем

Критерий	Краткое описание	5 баллов	4 балла	3 балла	
Дисциплина	Рабочее время не тратит на посторонние дела. Отсутствуют пропуски на работе	Приходит на работу вовремя. Редко отсутствует, а если такое случается, то по уважительной причине	Не всегда пунктуален, иногда забывает предупредить	Часто отсутствует или опаздывает, при этом не ставит в известность руководителя	
Качество выполнения работ	Знание команды	Знает личные характеристики (сильные и слабые стороны) и интересы каждого члена подразделения	Руководитель хорошо знает каждого работника подразделения, эффективно использует сильные стороны и минимизирует недостатки. Не допускает конфликты в подразделении	Руководитель знает каждого работника подразделения, не всегда эффективно использует сильные стороны и минимизирует недостатки. Иногда допускает конфликты в подразделении	Руководитель не знает каждого работника подразделения, не использует сильные стороны и не минимизирует недостатки. Часто допускает конфликты в подразделении
Объем выполнения работ	Командная работа	Помощь коллегам, приверженность групповым интересам, умение находить общий язык со всеми членами команды, общительность, предотвращение потенциальных конфликтов	Проявляет инициативу в оказании помощи коллегам, хорошо чувствует людей, мягко предотвращает потенциальные конфликты	Не всегда проявляет инициативу в помощи коллегам, но при указании руководителя действует правильно, не является источником конфликтов, однако не предотвращает их заблаговременно	Не оказывает помощь коллегам, является источником конфликтов
Производительность	Самостоятельность	Самостоятельная реализация полученных работ	Самостоятельно реализует отдельные работы, ошибки встречаются редко, а если и есть, то незначительные и исправляются самостоятельно	Работа выполняется самостоятельно, но встречаются ошибки, иногда приходится оказывать помощь	Не может работать самостоятельно, требуется постоянная помощь со стороны руководителя
Умение слушать	Ответственность за конечный результат	Принимает на себя ответственность за принятое решение, сложившуюся ситуацию и полученный результат.	Анализирует ситуацию перед принятием решения, рассматривает различные предложения заинтересованных сторон. Активно берет на себя ответственность за принятое решение, сложившуюся ситуацию и полученный результат, учитывает альтернативные мнения, если что-то идет не так, определяет причину неудач, находит способы исправления ситуации.	В целом берет на себя ответственность за принятое решение, полученный результат, но требует сторонней помощи и контроля, при неудачах винит окружающих, не всегда использует мнение заинтересованных сторон при принятии решений.	В целом берет на себя ответственность за принятое решение, полученный результат, но требует сторонней помощи и контроля, при неудачах винит окружающих, не всегда использует мнение заинтересованных сторон при принятии решений.
Устные коммуникации	Умение выразить свои мысли точно и ясно	Умение правильно услышать и понять информацию	Внимательно слушает, не перебивает, умеет задавать уточняющие вопросы	Внимательно слушает, не перебивает, умеет задавать уточняющие вопросы	Внимательно слушает, не перебивает, умеет задавать уточняющие вопросы
			Очень хорошо излагает свои мысли, умеет аргументированно убедить в своей правоте	Умеет разложить мысли, иногда волебно, логично д	Умеет разложить мысли, иногда волебно, логично д
			Средняя оценка деятельности работника	73%	



Бабоч Ирина Петровна (Физическое лицо)

Отчеты - Действия

- Информация о сотруднике
- Портал. Все показатели
- Юценка выполнения показателей для расчета премии работника
- Юценка деятельности работника (руководителем)
- Портал. Мои показатели
- Портал. Все цели
- Портал. Мои цели
- Портал. Все стратегические карты

Показатели	Показатели для расчета премии	Оценка руководителем - премии
Затраты на привлечение клиентов	40	Вес показателя (%)
Количество клиентов	100	
Процент клиентов, обратившихся повторно	30	
Затраты на привлечение одного клиента	30	

Начисление квартальной премии (пример)

Менеджер отдела закупок :

- Профессиональные знания
- Корректность в общении с коллегами
- Соблюдение проф. дисциплины
- Дисциплинированность
- Аккуратность в работе
- Проявление инициативы
- Умение работать в команде

Профессиональные знания - знание складского ассортимента поставщиков, четкое знание системы скидок у поставщиков отдела, взаимопомощь в отделе.

Корректность в общении с коллегами - реакция на запросы при предоставлении информации по товарам в полном объеме более чем 15-30 минут в зависимости от срока ответа.

Соблюдение проф. дисциплины - соблюдение сроков поставки. Претензия должна быть написана в день ее возникновения.

Дисциплинированность - соблюдение регламентов отдела.

Аккуратность в работе - отсутствие ошибок в документах, ошибок при обработке заказов, ошибок в себестоимости на складе, при проверке отчета валовая прибыль, актах сверки.

Проявление инициативы - своевременное и правильное информирование.

Умение работать в команде - взаимодействие со складом и экспедиторов необходимой, важной информации.

оценка вышестоящим руководителем
 личные показатели (KPI работника)
 личные показатели (KPI работника)
 личные показатели (KPI работника)
 личные показатели (KPI работника)
 оценка вышестоящим руководителем

	A	B	C	D	E	F	G
1							
2			ФИО				
3			Бабич Ирина Петровна				
4							
5			Текущий грейд				
6			5				
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							
30							

Должность	Вышестоящее подразделение	Позиция должности	Нижняя граница грейда	Верхняя граница грейда
Начальник отдела продаж	Отдел продаж	4. Начальник отдела	4	6

Непосредственный руководитель
Директор

Показатели для расчета премии (месяц)

№	Показатели (месячные)	% выполнения	Вес показателя (%)	% заработной платы за месяц
1	Затраты на привлечение клиентов	108%	40	43%
2	Затраты на привлечение одного	112%	30	33%
3	Процент клиентов, обратившихся	102%	30	31%
Суммарный вес всех показателей		100%	Данные о весах показателей введены корректно	
Общий % выполнения месячных показателей		108%		

Показатели для расчета премии (год)

№	Показатели (годовые)	% выполнения	Вес показателя (%)	% заработной платы за год
1	Количество клиентов	81%	100	81%
Суммарный вес всех показателей		100%	Данные о весах показателей введены корректно	
Общий % выполнения годовых показателей		81%		

Начисление квартальной премии (пример 2)

№	Оцениваемый показатель	Содержание показателя	Количество баллов
1	Товарный запас	Наличие на складах нормативных остатков товаров согласно утвержденного ассортиментного перечня. Отсутствие дефицита ходовых позиций	Остатки соответствуют нормативным 75-85 % позиций - 3 балла 85 до 95 % позиций - 4 балла 95-100% выполнение заявок - 5 баллов
2	Цена закупаемых товаров	Контроль цены закупаемых товаров. Цена каждой заново контрактируемой партии товара должна сравниваться с ценой предыдущих закупок. Повышение цены должно быть обосновано. На большие объемы необходимо запрашивать скидки у Поставщика.	Контроль цены в счетах поставщиков: • от 75 до 85 % от общего количества - 3 балла • от 85 до 95 % от общего количества - 4 балла • 95-100 % от общего количества - 5 баллов
3	Стабильность поставок	Отсутствие срывов поставок, отсутствие остановок предприятий из-за нехватки сырья, отсутствие срывов заказов из-за отсутствия товара	Нет срывов - 5 баллов Задержка не привела к серьезным последствиям - 4 балла Задержка привела к серьезным последствиям - 3 балла
4	Планирование	Наличие на конец месяца плана поставок на следующий месяц (управление складскими запасами)	Наличие готового плана к заранее оговоренной дате - 5 баллов
5	Работа с претензиями	Реакция закупщика на претензии, расследование и доведение их до поставщиков, принятие адекватных мер по претензиям (получение скидки на товар, возврат или замена некачественного товара, снижение цены, получение дополнительных преимуществ от поставщика и т. д.)	Все полученные претензии разобраны, по всем приняты меры и решения - 5 баллов . Решения и меры приняты по более чем 60 % претензий - 4 балла Менее 60 % претензий «закрыты» усилиями закупщика - 3 баллов
6	Оценка поставщиков	Регулярная оценка поставщиков (ведение досье, контроль качества, количество рекламаций и т. д.), доведение информации до руководителя	Состояние системы оценки поставщиков в текущем месяце: • отличное - 5 баллов • удовлетворительное - 4 балла • работа по оценке поставщиков не велась - 3 балла

Особенности внедрения МОТ (пример)

- ❑ Руководители структурных подразделений должны будут поквартально рассчитывать показатели деятельности и оценивать подчиненных.
- ❑ ГД, ЗГД и КД должны ежеквартально рассчитывать показатели работы структурных подразделений и оценивать подчиненных руководителей.
- ❑ Переход на новую систему оплаты приведет к увеличению ФОТ на 15-20% к концу финансового года, с учетом инфляции в реальных ценах 8-10%.
- ❑ Выплата переменной части ЗП должно быть на уровне 75% от максимально-расчетной по Компании в целом.
- ❑ При переходе на новую систему оплаты предполагается выплата работником постоянной части оплаты на уровне 80-90% от прежней постоянной части ЗП.
- ❑ Предлагается ввести МОТ с 1 июля, обучение персонала провести в начале мая, начисление ЗП по новым правилам проводить с 1 апреля с выплатой старой ЗП.
- ❑ На период испытательного срока переменная часть ЗП работнику не выплачивается.

Отчеты по модели в Business Studio



Отчет **«Дизайн модели оплаты труда»** (позиции, вилка грейдов, виды премий, соотношение постоянной и переменной частей ЗП)



Отчет **«Расчет оплаты труда по грейдам»** (расчет минимального, среднего, максимального размера постоянной части ЗП по каждому грейду)



Отчет **«Плановый ФОТ (в целом по компании)»** (расчет планового ФОТ для всех должностей, и по компании в целом)



Отчет **«Плановый ФОТ (по подразделению)»** (расчет планового ФОТ для всех должностей подразделения, и по подразделению в целом)



Отчет **«Оценка деятельности работника (руководителем)»** (набор критериев для оценки, итоговой процент премии)



Отчет **«Оценка выполнения показателей для расчета премии работника»** (показатели для оценки премии за период)

Особенности использования модуля «Модель оплаты труда» в Business Studio

«Модель оплаты труда» экспортируются в рабочую базу BS

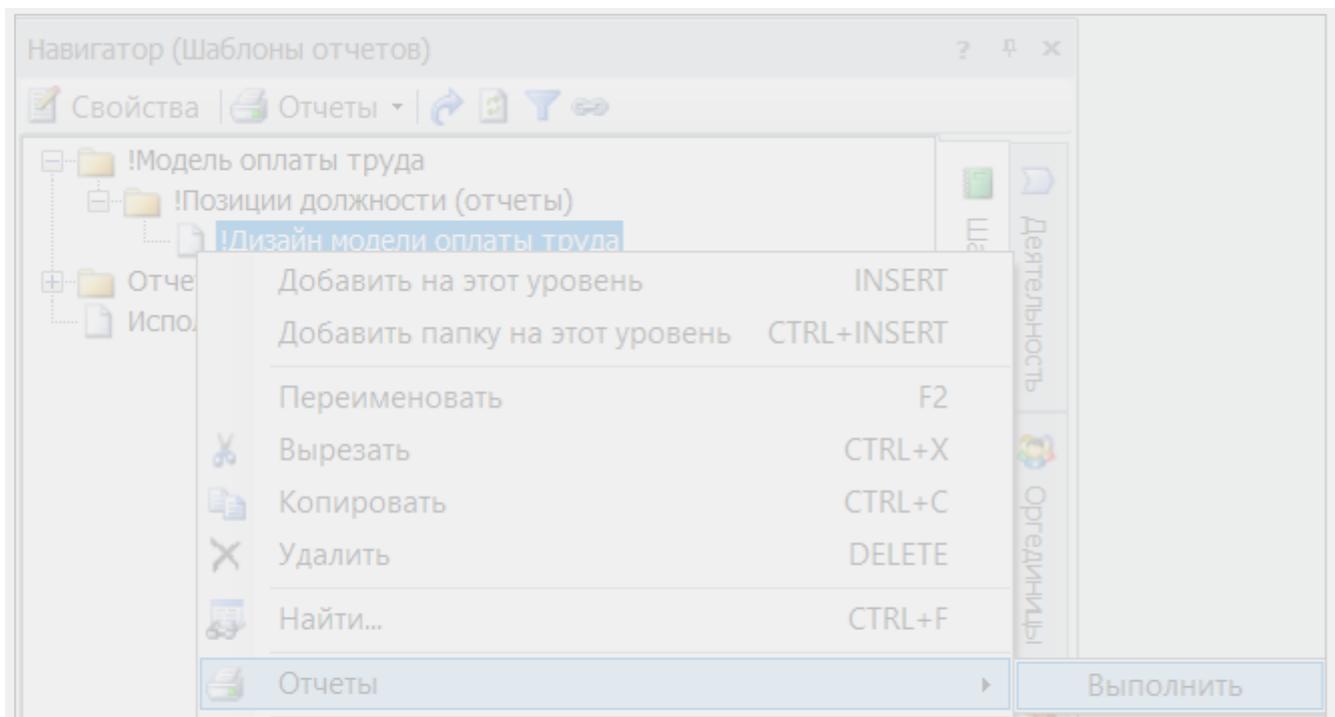
Отчеты и справочники не требуется разрабатывать самостоятельно

Отчеты используют существующие данные Business Studio

Справочники и шаблоны отчетов можно модифицировать

Отчеты можно публиковать в web формате

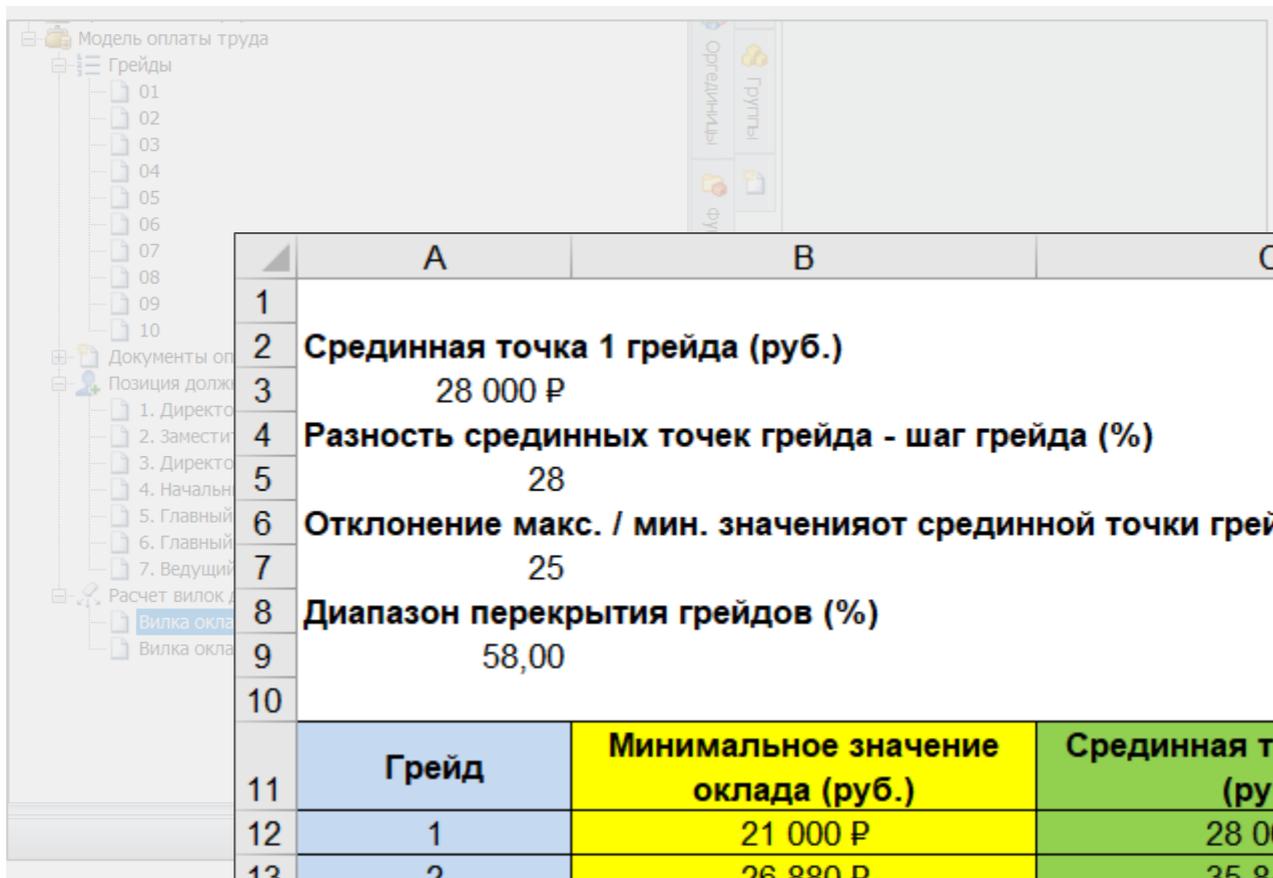
Отчет «Дизайн модели оплаты труда»



Шаблоны отчетов
(навигатор)
Статический отчет

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1													
2	Позиция	Нижняя граница грейда	Верхняя граница грейда	Месячная премия - оценка руководителя (%)	Месячная премия - показатель (%)	Квартальная премия - оценка руководителя (%)	Квартальная премия - показатель (%)	Годовая премия - оценка руководителя (%)	Годовая премия - показатель (%)	Проектная премия - оценка руководителя (%)	Проектная премия - показатель (%)	Постоянная часть з/п от общего дохода (%)	Переменная часть з/п от общего дохода (%)
3	1. Директор	8	10				200	700	700			35	65
4	2. Заместитель генерального директора	7	9				150	600	600			40	60
5	3. Директор (заместитель) департамента	5	7			100	100		400			50	50
6	4. Начальник отдела	4	6			60	60		320			60	40
7	5. Главный эксперт	3	5			60	60	320				60	40
8	6. Главный специалист	2	4			45	45	240				70	30
9	7. Ведущий специалист	1	3			37,5	37,5					80	20

Отчет «Расчет оплаты труда по грейдам»



	A	B	C	D	E
1					
2		Срединная точка 1 грейда (руб.)			
3		28 000 Р			
4		Разность срединных точек грейда - шаг грейда (%)			
5		28			
6		Отклонение макс. / мин. значения от срединной точки грейда (%)			
7		25			
8		Диапазон перекрытия грейдов (%)			
9		58,00			
10					
11	Грейд	Минимальное значение оклада (руб.)	Срединная точка грейда (руб.)	Максимальное значение оклада (руб.)	
12	1	21 000 Р	28 000 Р	35 000 Р	
13	2	26 880 Р	35 840 Р	44 800 Р	
14	3	34 406 Р	45 875 Р	57 344 Р	
15	4	44 040 Р	58 720 Р	73 400 Р	
16	5	56 371 Р	75 162 Р	93 952 Р	
17	6	72 155 Р	96 207 Р	120 259 Р	
18	7	92 359 Р	123 145 Р	153 932 Р	
19	8	118 219 Р	157 626 Р	197 032 Р	
20	9	151 321 Р	201 761 Р	252 202 Р	
21	10	193 691 Р	258 254 Р	322 818 Р	
22					

Методы управления (навигатор)
Модель оплаты труда
Расчет вилок должностных окладов

Отчет «Плановый ФОТ (по подразделению)»

Навигатор (Оргединицы)

Свойства | Отчеты

Внешние оргединицы
Роли
ИнТехПроект
Директор

1	Срединная точка 1 грейда (руб.)	28 000 Р
2	Разность срединных точек грейда - шаг грейда (%)	28
3	Страховые взносы (%)	30,2

Оргединица	Вышестоящее подразделение	Позиция должности
Отдел снабжения	ИнТехПроект	
Начальник отдела снабжения	Отдел снабжения	4. Начальник отдела
Кладовщик	Отдел снабжения	7. Ведущий специалист
Менеджер по снабжению	Отдел снабжения	6. Главный специалист

Позиция должности	Количество штатных единиц
1. Директор	0
2. Заместитель генерального директора	0
3. Директор (заместитель) департамента	0
4. Начальник отдела	1
5. Главный эксперт	0
6. Главный специалист	2
7. Ведущий специалист	2

Почтовая часть з/п за месяц	Средняя премия за месяц 75% от максимума	Средняя з/п за месяц	Постоянная часть з/п за год (со страховыми взносами)	Переменная часть з/п за год 75% от максимальной (со страховыми взносами)	Плановый ФОТ за год (со страховыми взносами)
0 Р	0 Р	0 Р	0 Р	0 Р	0 Р
58 720 Р	29 360 Р	88 080 Р	917 445 Р	458 723 Р	1 376 168 Р
28 000 Р	5 250 Р	33 250 Р	437 472 Р	82 026 Р	519 498 Р
35 840 Р	6 720 Р	42 560 Р	559 964 Р	104 993 Р	664 957 Р
45 875 Р	14 746 Р	60 621 Р	716 754 Р	230 385 Р	947 139 Р
45 875 Р	14 746 Р	60 621 Р	716 754 Р	230 385 Р	947 139 Р

Общие показатели:	
Плановый ФОТ по подразделению	4 454 902 Р
Средний плановый ФОТ на 1 работника подразделения в месяц (без страховых взносов)	57 026 Р
Всего штатных единиц	5
Количество вакансий	0

Преобразовать в

- Переименовать F2
- Вырезать CTRL+X
- Копировать CTRL+C
- Удалить DELETE
- Найти... CTRL+F
- Отчеты
- Сменить версию объекта CTRL+SHIFT+V
- Дополнительно
- Свойства CTRL+E

Отчет «Оценка деятельности работника (руководителем)»

Физлица
(справочник)

Физические лица (количество строк: 31) × Архипов Петр Васильевич (Физическое лицо)

Свойства | Отчеты | Действия

Информация о сотруднике
Портал. Все показатели
!Оценка выполнения показателей для расчета премии работника

	A	B	C	D	E	F	G
1							
2			ФИО				
3			Архипов Петр Васильевич				
4							
5			Текущий грейд				
6			4				
7							
8			Должность	Вышестоящее подразделение	Позиция должности	Нижняя граница грейда	Верхняя граница грейда
9			Начальник инженерно-технического отдела	Инженерно-технический отдел	4. Начальник отдела	4	6
10							
11			Руководитель				
12			Заместитель директора по производству				

Отчет «Оценка деятельности работника (руководителем)»

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
		№	Критерий	Краткое описание	5 баллов (100%)	4 балла (75%)	3 балла (50%)	Оценка сотрудника (в баллах)	Оценка в процентах (расчетное поле)
14		1	Дисциплина	Рабочее время не тратит на посторонние дела. Отсутствуют пропуски на работе	Приходит на работу вовремя. Редко отсутствует, а если такое случается, то по уважительной причине	Не всегда пунктуален, иногда забывает предупредить	Часто отсутствует или опаздывает, при этом не ставит в известность руководителя	4	75%
15		2	Качество выполняемых работ	Работа выполняется без ошибок, аккуратно и тщательно. Соблюдаются стандарты работы с клиентами	Качество соответствует предъявляемым требованиям, ошибки встречаются редко, а если и есть, то незначительные и исправляются самостоятельно	Работа выполняется качественно, но встречаются ошибки, иногда приходится проверять работу	Низкое качество работы, постоянные ошибки, требуются постоянные проверки	5	100%
16		3	Объем выполняемых работ	Работа выполняется в запланированном объеме	Работает быстро, выполняет плановые показатели или больше, чем запланировано	Работает медленно, необходимо «подгонять»	Работает медленно. Не справляется с запланированным объемом	3	50%
17		4	Профессиональные знания	Сотрудник обладает знаниями, необходимыми для данной должности	Хорошо понимает свои обязанности, знания соответствуют выполняемой работе, редко требуются разъяснения со стороны руководителя	Не всегда хватает знаний, многие рабочие вопросы необходимо дополнительно разъяснять	Не хватает знаний для выполнения обязанностей. Плохо понимает свою работу	2	0%
18		5	Умение решать сложные ситуации	Умение принимать решения и самостоятельно найти выход из сложившейся ситуации	Самостоятельно умеет найти выход из сложной ситуации. Всегда принимает решения в пределах своей компетенции и отвечает за них	Предпочитает не принимать решений самостоятельно, для решения той или иной сложной ситуации часто просит совета руководителя	Избегает принимать решения и отвечать за них, самостоятельные решения сложных ситуаций только усугубляют положение	4	75%
19		6	Умение слушать	Умение правильно услышать и понять информацию	Внимательно слушает, не перебивает, умеет задавать уточняющие вопросы	Внимательно слушает то, что ему говорят, и стремится понять	Не слушает, часто перебивает. Если что-то не понял, то не уточняет, а добавляет собственную интерпретацию	5	100%
20		7	Устные коммуникации	Умение выразить свои мысли точно и ясно	Очень хорошо излагает свои мысли, умеет аргументированно убедить в своей правоте	Умеет разъяснить свою позицию, но иногда возникают сложности, чтобы логично доказать свою точку зрения	С трудом излагает свои мысли, обижается, если начинают задавать уточняющие вопросы, обижается, думая, что его не понимают	4	75%
21									

Отчет «Оценка деятельности работника (руководителем)»

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
22		8	Знание команды	Знает личные характеристики (сильные и слабые стороны) и интересы каждого члена подразделения	Руководитель хорошо знает каждого работника подразделения, эффективно использует сильные стороны и минимизирует недостатки. Не допускает конфликты в подразделении	Руководитель знает каждого работника подразделения, не всегда эффективно использует сильные стороны и минимизирует недостатки. Иногда допускает конфликты в подразделении	Руководитель не знает работников подразделения, не использует сильные стороны и не минимизирует недостатки. Часто допускает конфликты в подразделении	5	100%
23		9	Командная работа	Помощь коллегам, приверженность групповым интересам, умение находить общий язык со всеми членами команды, общительность, предотвращение потенциальных конфликтов	Проявляет инициативу в оказании помощи коллегам, хорошо чувствует людей, мягко предотвращает потенциальные конфликты	Не всегда проявляет инициативу в помощи коллегам, но при указании руководителя действует правильно, не является источником конфликтов, однако не предотвращает их заблаговременно	Не оказывает помощь коллегам, является источником конфликтов	5	100%
24		10	Самостоятельность	Самостоятельная реализация полученных работ	Самостоятельно реализует отдельные работы, ошибки встречаются редко, а если и есть, то незначительные и исправляются самостоятельно	Работа выполняется самостоятельно, но встречаются ошибки, иногда приходится оказывать помощь	Не может работать самостоятельно, требуется постоянная помощь со стороны руководителя	4	75%
25		11	Ответственность за конечный результат	Принимает на себя ответственность за принятое решение, сложившуюся ситуацию и полученный результат.	Анализирует ситуацию перед принятием решения, рассматривает различные предложения заинтересованных сторон. Активно берет на себя ответственность за принятое решение, сложившуюся ситуацию и полученный результат, учитывает альтернативные мнения, если что-то идет не так, определяет причину неудач, находит способы исправления ситуации.	В целом берет на себя ответственность за принятое решение, сложившуюся ситуацию и полученный результат, но требует сторонней помощи и контроля, при неудачах винит окружающих, не всегда использует мнение заинтересованных сторон при принятии решений.	В целом берет на себя ответственность за принятое решение, сложившуюся ситуацию и полученный результат, но требует сторонней помощи и контроля, при неудачах винит окружающих, не всегда использует мнение заинтересованных сторон при принятии решений.	3	50%
26								Средняя оценка деятельности работника	73%

Отчет «Оценка выполнения показателей для расчета премии работника»

	A	B	C	D	E	F	G
1							
2			ФИО				
3			Бабич Ирина Петровна				
4							
5			Текущий грейд				
6			5				
7							
8			Должность	Вышестоящее подразделение	Позиция должности	Нижняя граница грейда	Верхняя граница грейда
9			Начальник отдела продаж	Отдел продаж	4. Начальник отдела	4	6
10							
11							
12			Непосредственный руководитель				
13			Директор				
14							
15			Показатели для расчета премии (месяц)				
16			№	Показатели (месячные)	% выполнения	Вес показателя (%)	% заработанной премии за месяц
17			1	Затраты на привлечение клиентов	108%	40	43%
18			2	Затраты на привлечение одного	112%	30	33%
19			3	Процент клиентов, обратившихся	102%	30	31%
20							
21				Суммарный вес всех показателей	100%	Данные о весах показателей введены корректно	
22				Общий % выполнения <u>месячных</u> показателей	108%		
23							
24							
25			Показатели для расчета премии (год)				
26			№	Показатели (годовые)	% выполнения	Вес показателя (%)	% заработанной премии за год
27			1	Количество клиентов	81%	100	81%
28							
29				Суммарный вес всех показателей	100%	Данные о весах показателей введены корректно	
30				Общий % выполнения <u>годовых</u> показателей	81%		

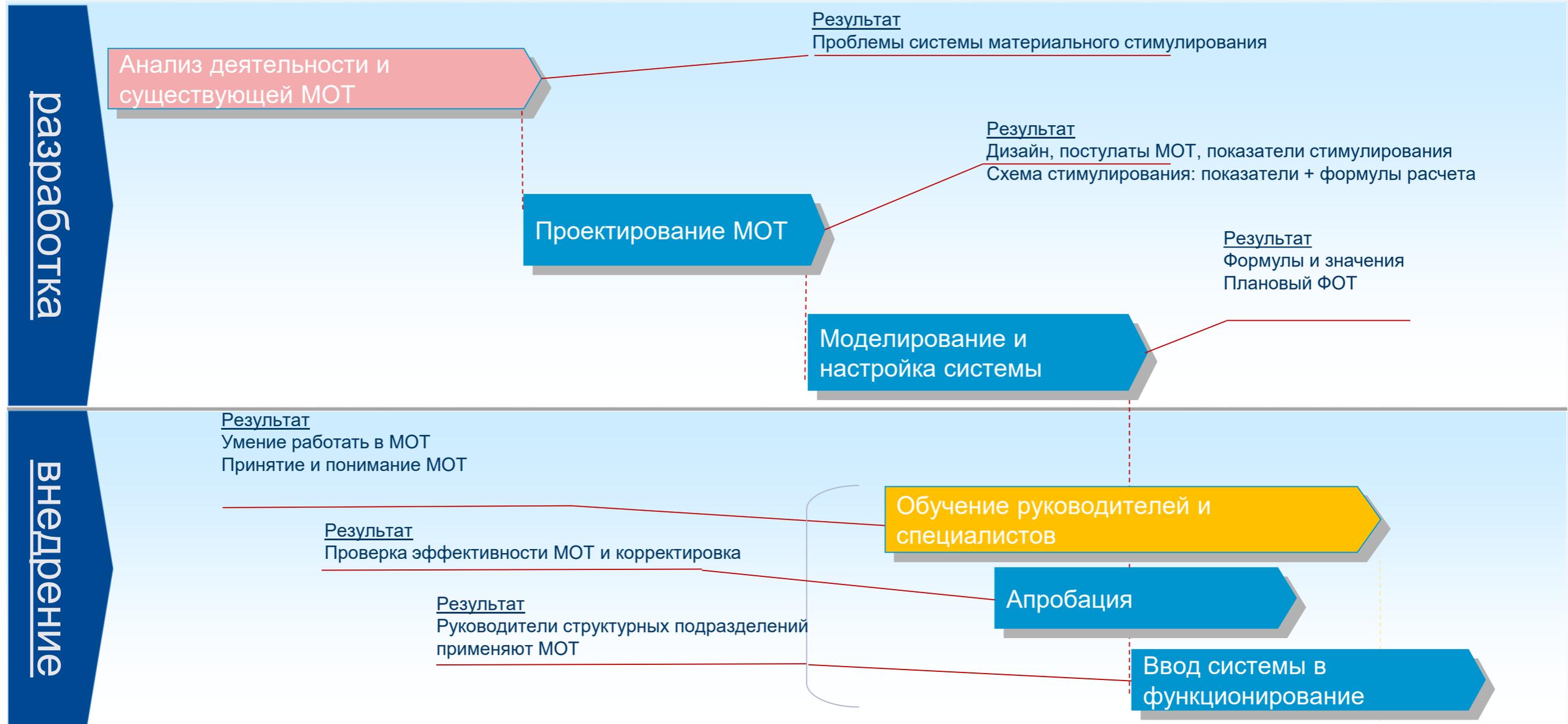
Физлица
справочник)

Физические лица (количе

Свойства

Рассылка по выбранным

Этапы построения «Модели оплаты труда»



МОТ и мотивация (пирамида Маслоу)



Оплата труда - не является мотивацией. Она является материальным стимулированием, средством оценки силы мотивации и компенсацией на восстановление.

Что нас мотивирует:

- интересная и сложная задача (вызов);
- возможность видеть результат своего труда;
- доверие и поддержка команды;
- понятные и прозрачные правила игры;
- возможность развития и повышения мастерства;
- радость от самого процесса творчества;
- ответственность, понимание что от моей работы зависят процессы других людей.

Неназначение элементов Модели оплаты труда и мотивации персонала

Каждый элемент Модели оплаты труда имеет свое назначение, использование всех элементов МОТ и мотивации персонала обеспечивает комплексный подход.

Постоянная часть оплаты труда



Привлечение и закрепление специалистов

Переменная часть



Стимулирование достижения конкретных результатов деятельности

Программы социальной поддержки и корпоративных гарантий



Стимулирование стабильной результативности деятельности и целевого поведения в долгосрочном периоде

Нематериальное вознаграждение

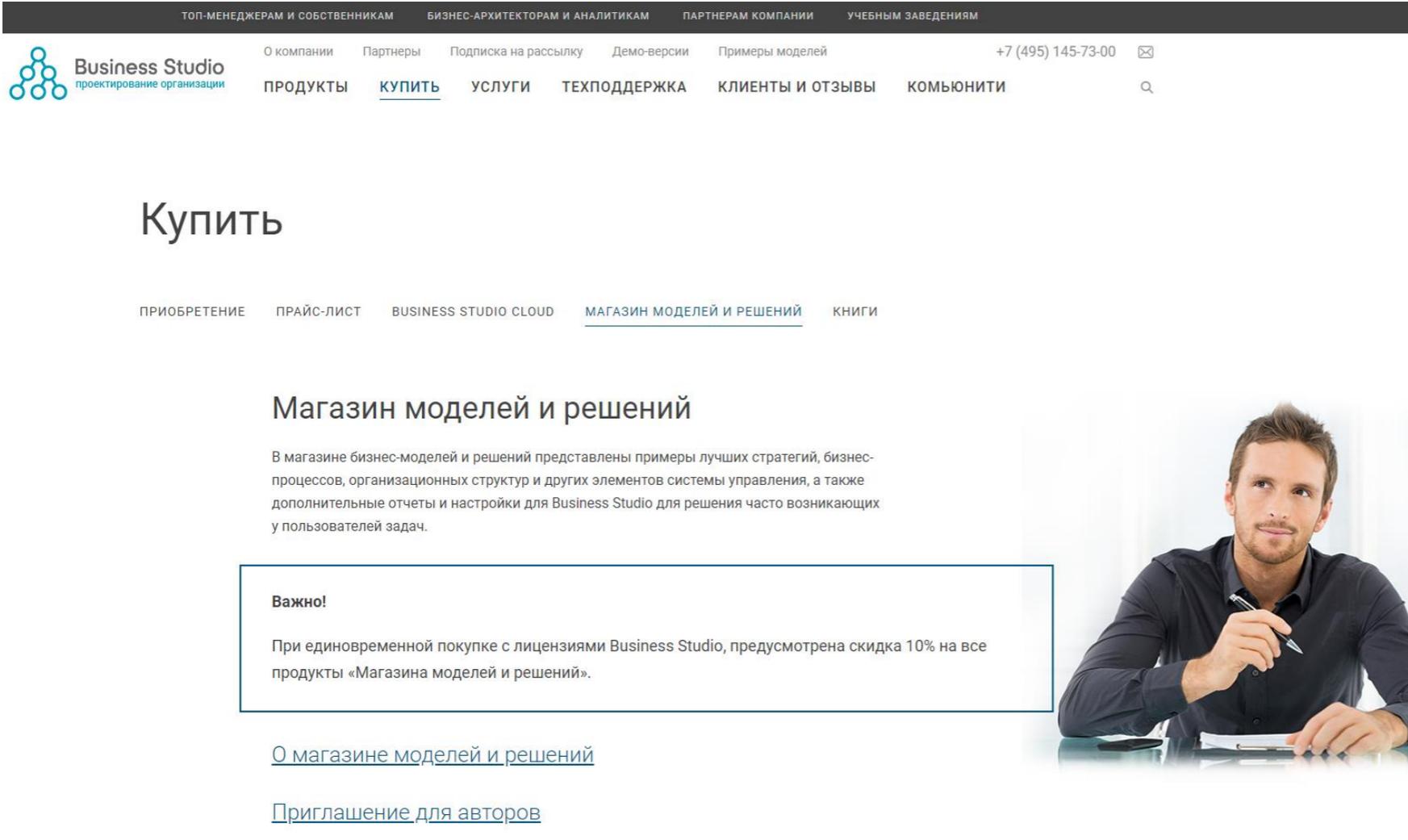


Освоение и применение корпоративных норм и ценностей Компании

Для внедрения Модели оплаты труда существуют следующие предпосылки:

- Неконтролируемый рост фонда оплаты труда за счет произвольного повышения оплаты работникам.
- Оплата труда не сбалансирована относительно рынка труда.
- Работники оценивают систему оплаты труда как несправедливую.
- Непрозрачность оплаты труда в организации.
- Существует практика тотальных прибавок зарплаты одновременно всем работникам без учета их профессионализма и результативности.
- Снижение мотивации, как следствие того, что оплата для новых должностей в компании необоснованно выше оплаты давно работающих сотрудников.
- Работники не заинтересованы в повышении своего профессионального уровня.
- Группы должностей, объединенные в одну категорию оплаты, иногда значительно отличаются по сложности выполняемых работ.
- Руководители считают, что к их подразделениям относятся несправедливо, т.к. принцип увеличения окладов для них непрозрачен.
- Оплата труда во многом основана на мнении и произволе руководителей.
- Нормативные локальные акты по оплате являются формальными.
- Размытость тарифной сетки.

Магазин моделей и решений Business Studio



ТОП-МЕНЕДЖЕРАМ И СОБСТВЕННИКАМ БИЗНЕС-АРХИТЕКТОРАМ И АНАЛИТИКАМ ПАРТНЕРАМ КОМПАНИИ УЧЕБНЫМ ЗАВЕДЕНИЯМ

Business Studio
проектирование организации

О компании Партнеры Подписка на рассылку Демо-версии Примеры моделей +7 (495) 145-73-00 ✉

ПРОДУКТЫ КУПИТЬ УСЛУГИ ТЕХПОДДЕРЖКА КЛИЕНТЫ И ОТЗЫВЫ КОМЬЮНИТИ 🔍

Купить

ПРИБРЕТЕНИЕ ПРАЙС-ЛИСТ BUSINESS STUDIO CLOUD МАГАЗИН МОДЕЛЕЙ И РЕШЕНИЙ КНИГИ

Магазин моделей и решений

В магазине бизнес-моделей и решений представлены примеры лучших стратегий, бизнес-процессов, организационных структур и других элементов системы управления, а также дополнительные отчеты и настройки для Business Studio для решения часто возникающих у пользователей задач.

Важно!

При единовременной покупке с лицензиями Business Studio, предусмотрена скидка 10% на все продукты «Магазина моделей и решений».

[О магазине моделей и решений](#)

[Приглашение для авторов](#)



*Спасибо профессионалам
ООО «ГК «СТУ» за
предоставленные
возможности!!!*

Модуль «Модель оплаты труда в Business Studio» разработали:

Игорь и Алексей Лозовицкие (Lozovitskiy.ru).

«Простота это высшая форма сложности» (Леонардо да Винчи).

Спикер:

Лозовицкий Игорь Борисович

- Руководитель консалтингового и учебного центра Lozovitskiy.ru, к.в.н., доцент
- Лучший партнер (№1) Группы компаний «Современные технологии управления» 2017-2022гг.

<http://lozovitskiy.ru/>

[Lozovitskiy - YouTube](#)

lzvmail@gmail.com



Lozovitskiy.ru



Реализовал более 100 проектов, 9 внедрений Business Studio в 2023 г.

Автор уникальных услуг:

- постановка практики организационного развития;
- **VIP внедрение Business Studio;**
- Экспресс внедрение Business Studio.



Московский
инновационный
кластер

Лидер продаж (1 место) ПО Business Studio (2017 – 2022 гг.)

Спасибо за внимание!
Готовы ответить на Ваши вопросы!