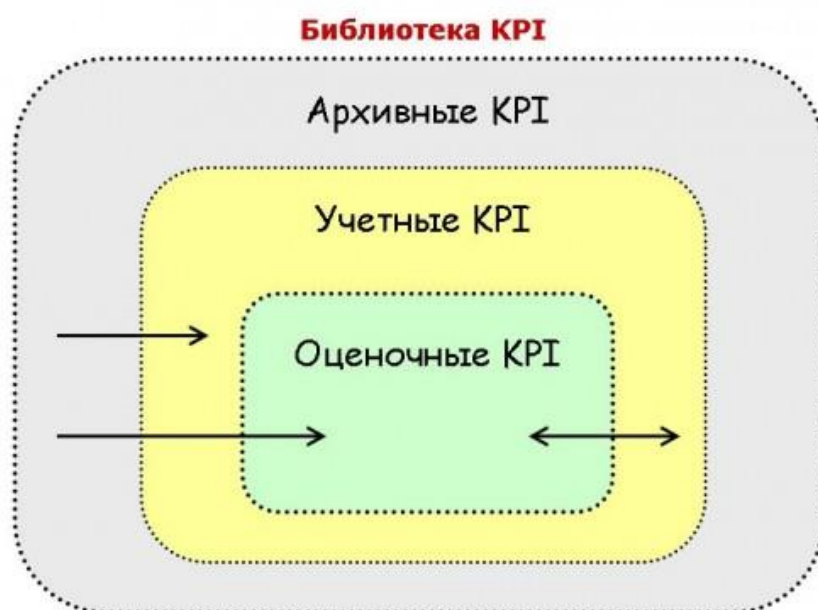


СРАВНЕНИЕ ДВУХ МЕТОДОВ ОПЛАТЫ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ

Оплата по результатам работы (PRP – Performance Related Pay) зависит от значений оценочных показателей, входящих в соглашение о целях или т.н. матрицу KPI сотрудника. Таких показателей не может быть много. Их выбирают из библиотеки KPI должности.

Это, как правило, 4-5 показателей – для рядовых сотрудников, 6-7 – **для руководителей**. Остальные показатели (не вошедшие в матрицу KPI) являются учетными, но не оценочными. Учетные показатели важно отслеживать, анализировать и при необходимости вводить в состав оценочных показателей, т.е. включать в соглашение о целях. Показатели, которые мы еще не умеем измерять, или процедура их контроля слишком сложная и затратная, будем называть архивными. Пусть пока лежат в библиотеке KPI и «ждут своего часа».

Три уровня показателей



Напомню, что в общем случае матрица KPI сотрудника имеет следующий вид:

Соглашение о целях, или Что такое матрица KPI



	КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ KPI	ВЕСА	БАЗА Базовый уровень	НОРМА Нормативный уровень	ЦЕЛЬ Целевой уровень	ФАКТ Фактический уровень	ИНДЕКС KPI (%)
Общие показатели							
Личные показатели							
Индекс эффективности работника (рейтинг, %):							

Состав КРІ в соглашении о целях должен быть сбалансирован по личным и общим, количественным и качественным, оперативным **и стратегическим показателям**. Веса показателей могут назначаться произвольно, исходя из приоритетов руководителя, либо вычисляться на основе балльных оценок важности. Второй способ удобнее и позволяет получить более точные оценки. В любом случае сумма весов показателей должна быть равна 1.

Определение весов показателей

Название показателя	Важность (баллы 0-100)	Веса показателей
Объем продаж	100	0,33
Маржинальная рентабельность	80	0,27
Поток денежных средств	70	0,23
Оценка внутренних клиентов	50	0,17
<i>Сумма баллов:</i>	300	1

$$\text{Вес} = \frac{\text{Важность}}{\text{Сумма баллов}}$$



Матрица КРІ заполняется следующим образом. В начале отчетного периода по каждому КРІ руководитель ставит задачи своему непосредственному подчиненному, задавая три уровня эффективности работы: база, норма, цель.

База – это наихудшее допустимое значение показателя. Это точка отсчета, т.е. нулевой результат работы по этому КРІ. Если фактическое значение КРІ хуже базы, это недопустимо, так как уже опасно в каком-то смысле для предприятия (подразделения) и может подорвать его работу. Например, это точка безубыточности для общего объема продаж или критический уровень просроченной дебиторской задолженности. Для позитивных показателей («чем больше, тем лучше») база не всегда (как принято считать) равна нулю. Для негативных показателей («чем меньше, тем лучше») базу задавать необходимо, иначе расчет индексов КРІ будет некорректным.

Норма – это плановое или нормативное значение показателя (что должно выполняться обязательно).

Цель – это сверхнормативное значение (к чему желательно стремиться). Цель не присутствует непосредственно в расчете индекса КРІ, но играет важную психологическую роль. Наличие цели позволяет с большей вероятностью выполнять норму. Этому имеются многочисленные практические подтверждения. Цель не должна быть «заоблачной». Ее рекомендуется устанавливать на уровне максимум 120-125% относительно нормы. В конце отчетного периода оцениваются фактические результаты и рассчитываются индексы КРІ и общий индекс **эффективности** сотрудника.

Расчет эффективности сотрудников

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

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

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

ФАКТ (фактический уровень) – фактическое значение показателя.

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



$$\text{Индекс эффективности (\%)} = \sum (\text{Индексы KPI} \times \text{Весы})$$

Например, матрица KPI менеджера по продажам может иметь 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%
Маржинальная прибыль	0,25	50 тыс.руб.	300 тыс.руб.	500 тыс.руб.	270 тыс.руб.	88%
Просроченная дебиторская задолженность	0,2	800 тыс.руб.	300 тыс.руб.	100 тыс.руб.	250 тыс.руб.	110%
Оценка внутренних клиентов	0,15	0	80	100	90	112,5%
Соблюдение регламентов бизнес-процессов	0,10	0	80	100	60	75%
Индекс эффективности:						105,9%

Если мы научились это делать и отладили систему KPI (пока без привязки к оплате труда), то можем теперь связать показатели сотрудников с PRP, т.е. оплатой по результатам работы.

Рассмотрим два метода расчета PRP: по общему индексу эффективности и индексам KPI сотрудника.

Расчет оплаты труда по индексу эффективности сотрудника

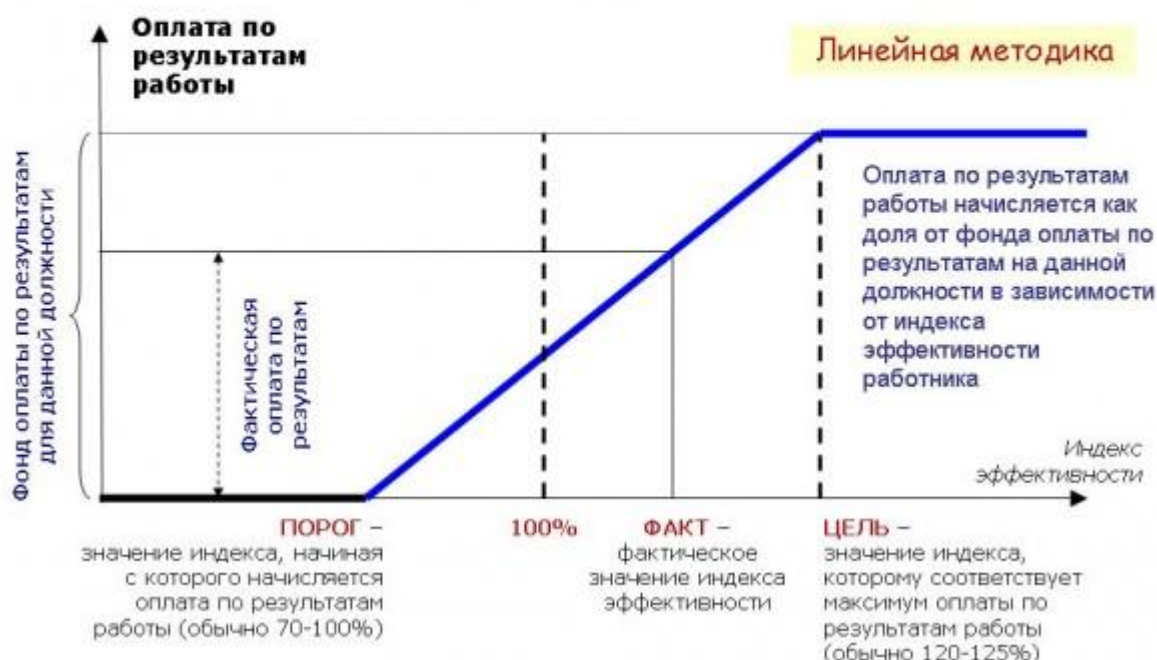
В этом случае PRP рассчитывается как некоторая доля от фонда оплаты по результатам для данной должности при условии, что индекс эффективности (рейтинг, R) превышает заданный пороговый уровень.

Расчет оплаты труда по индексу эффективности



Графически это выглядит следующим образом.

Расчет оплаты труда по индексу эффективности



Порог (в %) – это уровень **эффективности** работника, соответствующий его должностному окладу. Значение порога задается «вручную» либо рассчитывается, исходя из соотношения оклада и максимальной **зарплаты** для данной должности. Таким образом, сотрудник вначале «отрабатывает» свой оклад и только после этого получает переменную часть **заработной платы**. Этот принцип заложен в расчетные формулы PRP:

Расчетная формула



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

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 индекса эффективности работника;

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

Рассмотрим пример расчета PRP для нашего менеджера *по продажам*.

Фонд оплаты по результатам = 60000 руб.

Порог = 70%

Цель = 120%

Факт = 105,9%

Оплата по результатам = $60000 \cdot (105,9 - 70) / (120 - 70) = 43050$ руб.

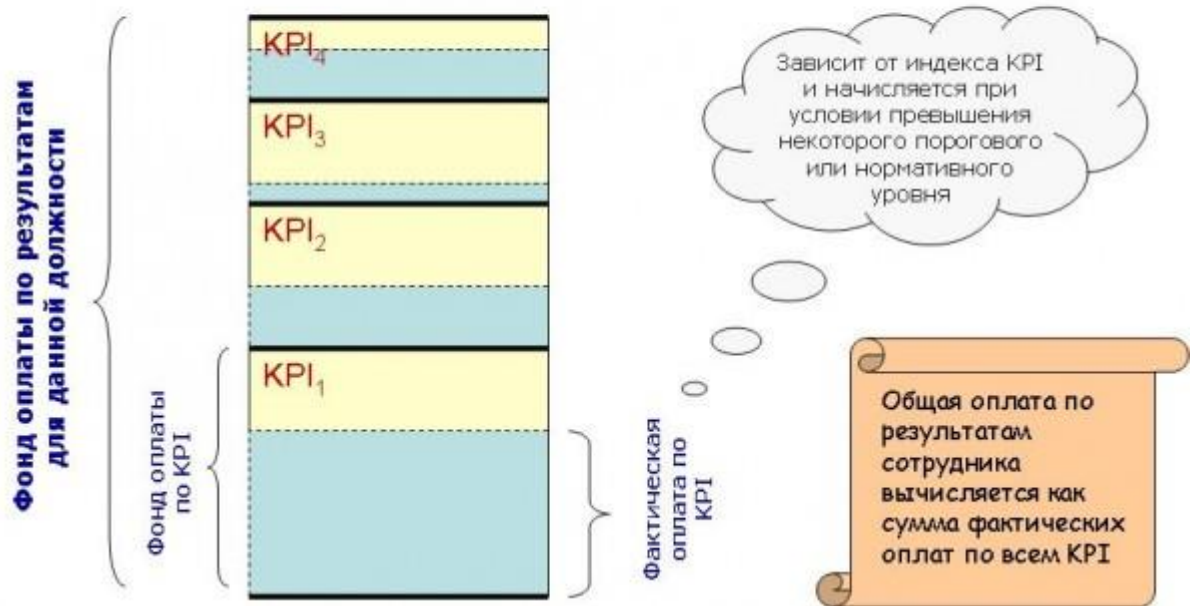
Таким образом, мы видим, что оплата по результатам работы (можно сказать, премия) на основе индекса эффективности (рейтинга) сотрудника получилась равной **43050 руб.** Разумеется, эта сумма прибавляется к должностному окладу сотрудника. Размер оклада для нас сейчас неважен.

Расчет оплаты труда по индексу *эффективности* сотрудника удобен тем, что все вычисления производятся по одной-единственной формуле на основе рейтинга R, который уже «впитал» в себя всю информацию о результатах работы сотрудника по разным KPI с учетом их весов и фактических значений.

Расчет оплаты труда по индексам KPI

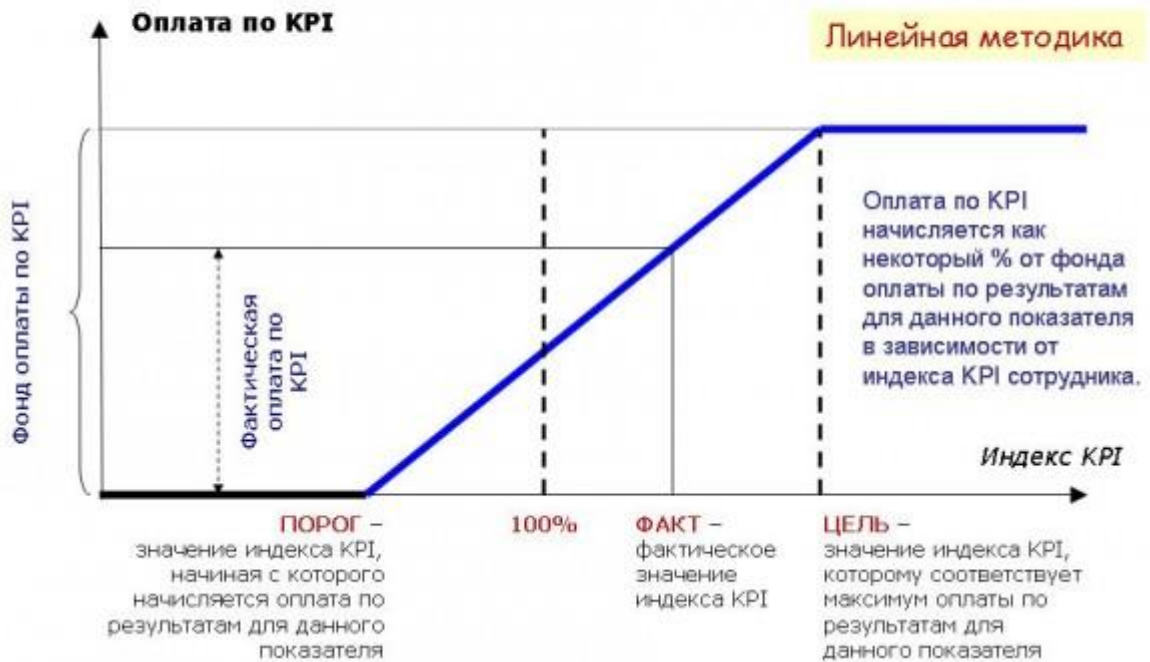
В этом случае PRP рассчитывается как сумма выплат сотруднику по различным оценочным KPI. При этом оплата по каждому KPI начисляется как доля от фонда оплаты труда по данному показателю в зависимости от значения индекса KPI (в %) при условии, что индекс KPI превышает некоторый порог. Принцип тот же самый, только в этом случае оплата по результату рассчитывается по каждому показателю независимо. При этом фонд оплаты по каждому KPI определяется как общий фонд PRP сотрудника, умноженный на вес данного показателя.

Расчет оплаты труда по индексам КРІ



Графически для каждого показателя зависимость оплаты по результату от индекса КРІ имеет вид:

Расчет оплаты труда по индексам КРІ



Тогда для расчета PRP сотрудника можно использовать следующие расчетные формулы:

Расчетные формулы



$$\text{Фонд оплаты по KPI} = \frac{\text{Фонд оплаты по результатам}}{\text{результатам}} \times \text{Вес KPI}$$

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

при условии, что **Факт > Порог**. В противном случае оплата по результатам работы для данного показателя не начисляется.

$$\text{Оплата по результатам} = \sum \text{Оплата по KPI}$$

где: **Фонд оплаты по результатам** – максимальная оплата по результатам работы для данной должности.

Фонд оплаты по KPI – максимальная оплата по результатам для данного показателя.

Факт, % – фактическое значение индекса KPI;

Порог, % – значение индекса KPI, начиная с которого начисляется оплата по результатам для данного показателя (обычно 60-100%).

Цель, % – значение индекса KPI, которому соответствует максимум оплаты по результатам для данного показателя (обычно 100-120%).

Рассмотрим пример расчета PRP для нашего менеджера по продажам по второму методу при тех же самых исходных данных, а именно:

Фонд оплаты по результатам = 60000 руб.

Порог = 70% (по каждому показателю).

Цель = 120% (по каждому показателю).

Пример расчета

Менеджер по продажам



Фонд PRP = 60000 руб.

Фонды оплаты по KPI

Объем продаж = $60000 \times 0,3 = 18000$ руб.

Маржинальная прибыль = $60000 \times 0,25 = 15000$ руб.

Просроченная дебиторская задолженность = $60000 \times 0,2 = 12000$ руб.

Оценка внутренних клиентов = $60000 \times 0,15 = 9000$ руб.

Соблюдение регламентов = $60000 \times 0,1 = 6000$ руб.

Фактическая оплата по KPI

Объем продаж = $(125 - 70) / (120 - 70) \times 18000$ руб. = **19800 руб.**

Маржинальная прибыль = $(88 - 70) / (120 - 70) \times 15000$ руб. = **5400 руб.**

Просроченная дебиторская задолженность = $(110 - 70) / (120 - 70) \times 12000$ руб. = **9600 руб.**

Оценка внутренних клиентов = $(112,5 - 70) / (120 - 70) \times 9000$ руб. = **7650 руб.**

Соблюдение регламентов = $(75 - 70) / (120 - 70) \times 6000$ руб. = **600 руб.**

Оплата по результатам работы (премия) = $19800 + 2400 + 9600 + 7650 + 600 = 43050$ руб.

Замечательно. Результат получился такой же, как и в первом методе: **43050 рублей**. При использовании второго метода матрицу KPI можно дополнить еще двумя столбцами. Получаем т.н. матрицу PRP сотрудника.

Пример расчета

Матрица PRP менеджера по продажам



КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ	ВЕСА	БАЗА	НОРМА	ЦЕЛЬ	ФАКТ	ИНДЕКС KPI	Фонд оплаты по KPI, руб.	Фактическая оплата по KPI, руб.
Объем продаж	0,3	100 тыс. руб.	500 тыс. руб.	800 тыс. руб.	600 тыс. руб.	125%	18000	19800
Маржинальная прибыль	0,25	150 тыс. руб.	400 тыс. руб.	600 тыс. руб.	370 тыс. руб.	88%	15000	5400
Просроченная дебиторская задолженность	0,2	800 тыс. руб.	300 тыс. руб.	100 тыс. руб.	250 тыс. руб.	110%	12000	9600
Оценка внутренних клиентов	0,15	0	80	100	90	112,5%	9000	7650
Соблюдение регламентов бизнес-процессов	0,10	0	80	100	60	75%	6000	600
ВСЕГО:							60000	43050

Получается, что оба метода расчета PRP – по индексу эффективности и по индексам KPI – дают одинаковые результаты. Кстати, это легко доказать строго математически (чего я сейчас делать не буду). Но это верно не всегда. Эти методы идентичны только при условии, что все расчетные параметры (цели и пороги в %) одинаковы, и **значения всех индексов KPI выше установленного порога**.

Если же по каким-то показателям сотрудник показал плохой результат (ниже порога), то по второму методу оплату по результатам по этим показателям он просто не получает.

В этой методике какие-либо удержания, вычеты, штрафы не предусмотрены. Для таких показателей в матрице PRP фактическая оплата по KPI автоматически обнуляется. А при использовании первого метода низкие оценки по некоторым KPI снизят общий рейтинг сотрудника, что естественно «потянет» оплату по результатам вниз.

Можно сказать, что в индексе эффективности сотрудника заложен скрытый «штраф» за ухудшение значений каких-либо KPI. Поэтому следует ожидать, что по первому методу сотрудник получит зарплату меньше, чем по второму. Давайте проверим.

Предположим, что по двум показателям «Маржинальная прибыль» и «Соблюдение регламентов бизнес-процессов» наш сотрудник показал результаты ниже 70%.

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%
Маржинальная прибыль	0,25	50 тыс.руб.	300 тыс.руб.	500 тыс.руб.	200 тыс.руб.	60%
Просроченная дебиторская задолженность	0,2	800 тыс.руб.	300 тыс.руб.	100 тыс.руб.	250 тыс.руб.	110%
Оценка внутренних клиентов	0,15	0	80	100	90	112,5%
Соблюдение регламентов бизнес-процессов	0,10	0	80	100	50	62,5%
Индекс эффективности:						97,625%

Пересчитаем оплату по результатам по первому методу.

Фонд оплаты по результатам = 60000 руб.

Порог = 70%

Цель = 120%

Факт = 97,625%

Оплата по результатам = 60000 (97,625 – 70) / (120 – 70) = 33150 руб.

При тех же исходных данных пересчитаем оплату по результатам с помощью второго метода.

Пример расчета

Менеджер по продажам



Фонд PRP = 60000 руб.

Фонды оплаты по KPI

Объем продаж = $60000 \times 0,3 = 18000$ руб.

Маржинальная прибыль = $60000 \times 0,25 = 15000$ руб.

Просроченная дебиторская задолженность = $60000 \times 0,2 = 12000$ руб.

Оценка внутренних клиентов = $60000 \times 0,15 = 9000$ руб.

Соблюдение регламентов = $60000 \times 0,1 = 6000$ руб.

Фактическая оплата по KPI

Объем продаж = $(125 - 70) / (120 - 70) \times 18000$ руб. = **19800 руб.**

Маржинальная прибыль = **0 руб.**

Просроченная дебиторская задолженность = $(110 - 70) / (120 - 70) \times 12000$ руб. = **9600 руб.**

Оценка внутренних клиентов = $(112,5 - 70) / (120 - 70) \times 9000$ руб. = **7650 руб.**

Соблюдение регламентов = $(75 - 70) / (120 - 70) \times 6000$ руб. = **0 руб.**

Оплата по результатам работы (премия) = $19800 + 0 + 9600 + 7650 + 0 = 37050$ руб.

Она получилась немного выше. Другими словами, скрытый «штраф» при использовании первого метода составил бы $37050 - 33150 = 3900$ руб. Значит, по второму методу сотрудники могут заработать больше. Причем, не все сотрудники, а сотрудники с низкими результатами по некоторым показателям.

Получается, что второй метод выгоднее для менее успешных сотрудников, но оба метода одинаково выгодны для успешных сотрудников. Аналогичный результат мы получаем, если при тех же самых результатах просто увеличить «пороги» так, чтобы по некоторым показателям они стали выше, чем индексы KPI. Эффект тот же самый: если при прочих равных условиях какие-то индексы KPI становятся ниже «порога», то во втором методе оплата по этим KPI обнуляется, но общая PRP получается выше.

Выводы

1. В статье рассмотрены два метода оплаты по результатам работы: а) метод расчета PRP по индексу эффективности (рейтингу) сотрудника и б) метод расчета PRP по индексам KPI.
2. В обоих методах оплата по результатам начисляется, начиная с заданного порогового уровня эффективности («порога», %), соответствующего доле должностного оклада в составе заработной платы сотрудника. До уровня «порога» сотрудник как бы отработывает оклад и только выше «порога» получает оплату по результатам работы (переменную часть или премию).
3. При прочих равных условиях оба метода дают одинаковые результаты, если значения всех индексов KPI выше или ниже установленного «порога». Можно сказать, что эти методы идентичны и одинаково выгодны для успешных сотрудников, показывающих достаточно высокие результаты (выше «порога»). Если по всем показателям индексы KPI ниже «порога», то оба метода дают нулевую оплату по результатам, т.е. одинаково невыгодны для очень слабых сотрудников, показывающих низкие результаты по всем KPI (ниже «порога»).
4. Если по некоторым (но не по всем!) показателям индексы KPI ниже «порога», то расчет PRP по индексам KPI (второй метод) дает более высокий результат, так как в этом случае оплата по этим показателям автоматически обнуляется, а в первом методе низкие индексы KPI «тянут» оплату по результатам вниз (как бы штрафуют сотрудника). Получается, что второй метод выгоднее для сотрудников, имеющих низкие результаты по некоторым показателям.
5. Возникает вопрос: а зачем нам поощрять сотрудников с низкими результатами по каким-либо KPI? Незачем. Выходит, что логичнее использовать первый метод. Этот метод более жесткий по отношению к неуспешным сотрудникам и по идее должен стимулировать их к достижению нормальных результатов (хотя бы не ниже «порога») по всем показателям.

Олег Кулагин