

# Построение эффективной системы оплаты труда в сегодняшних условиях

Как обеспечить рентабельность системы оплаты труда, которая мотивирует сотрудника на достижение ожидаемого результата

**Докладчик:** Мария Локтионова  
консультант, управляющий партнер, консалтинговая компания «H-ART»

22.04.2015

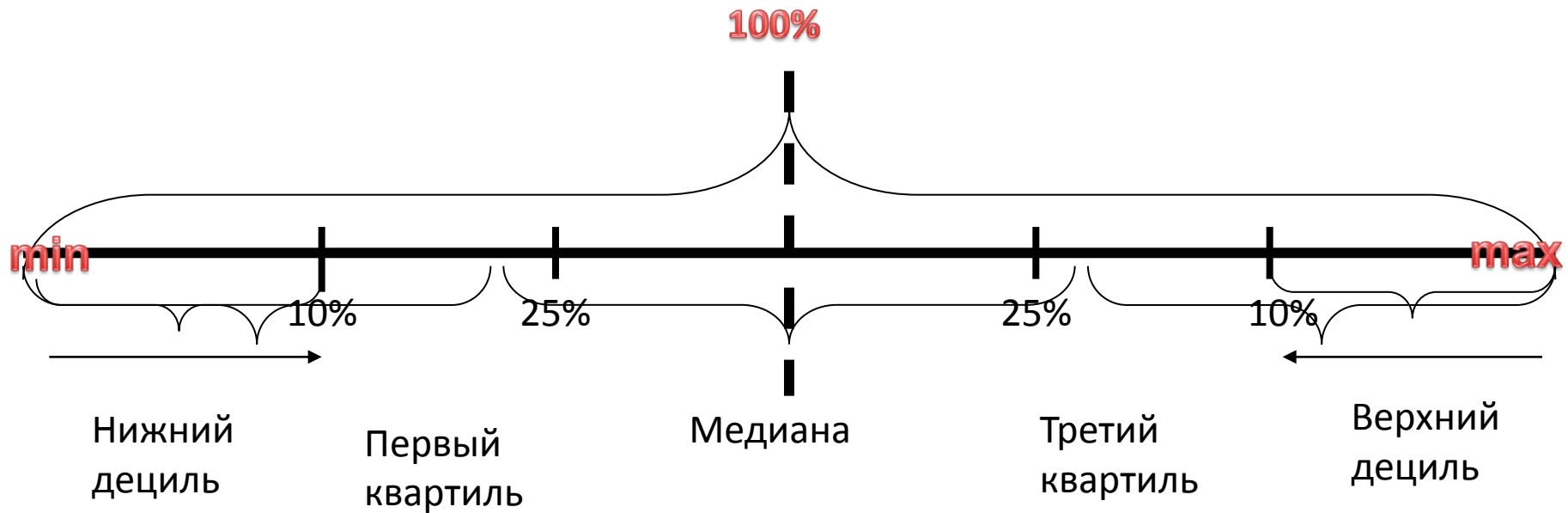
# Вечные задачи

- Доход аптечного работника должен зависеть от вложенного им труда и полученного результата;
- Провизоры и заведующий аптекой должны быть постоянно заинтересованы наращивать объем выручки (оборот) и обеспечивать выполнение стандартов качества работы аптеки;
- Ежемесячное премирование (его возможное увеличение) не должно уменьшать прирост прибыли;
- Потребность в системе учета (расчета) фонда рабочего времени, благодаря которой будет понятно, сколько провизоров должно работать в каждой конкретной аптеке;
- Правила оплаты труда должны быть просты, понятны и прозрачны. Каждый работник может легко рассчитать свой суммарный доход.
- Еще?

# Условия

- Сезонность;
- Зависимость продаж от покупательской способности населения;
- Кадровый «голод» – нехватка специалистов, отсутствует возможность привлечения «временных» работников;
- Стоимость товара (размер наценки) прямо не связан с трудоемкостью его продажи;
- Зарплата аналогичных аптечных работников небольших сетей и крупных сетей может отличаться на 20-30%;
- Нам необходимо ориентироваться на рыночную стоимость аптечного специалиста:

# Термины

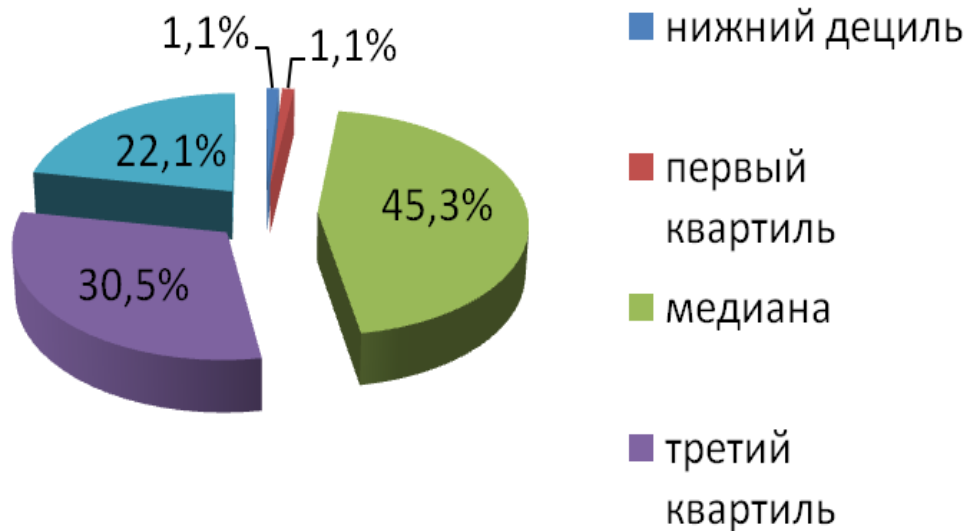


# Рыночная стоимость

Обзор предложений зарплаты  
фармацевту - провизору, г. Киев, грн.

нижний дециль	первый квартиль	медиана	третий квартиль	верхний дециль
2 080	3 120	4 160	5 200	6 240

Доля таких зарплатных предложений  
в открытых вакансиях, %

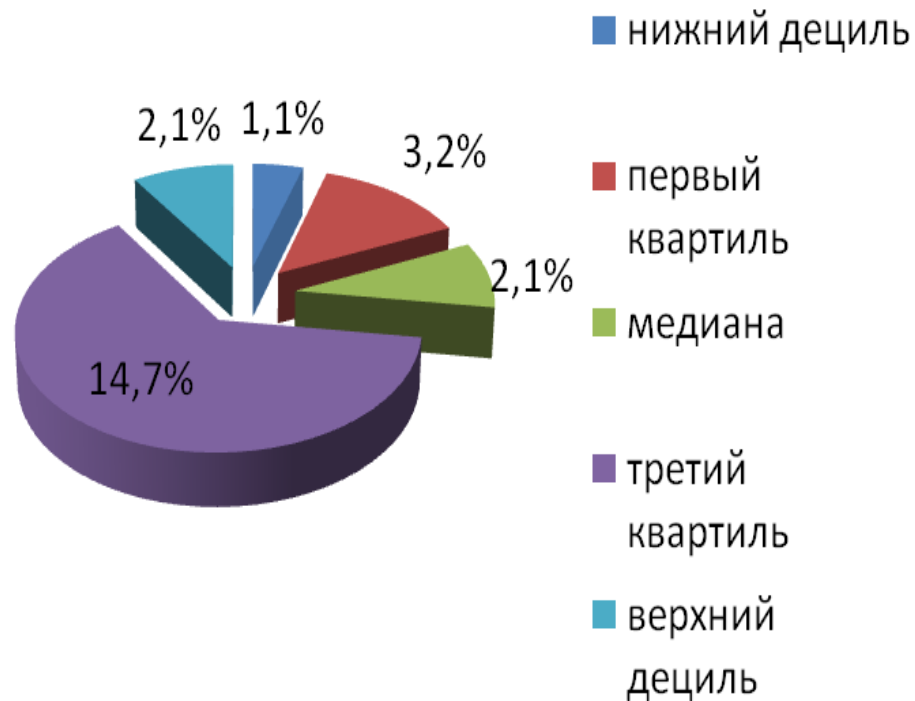


# Рыночная стоимость

Обзор предложений зарплаты  
Заведующий аптекой, г. Киев, грн

нижний дециль	первый квартиль	медиана	третий квартиль	верхний дециль
4 784	5 616	6 240	6 942	8 330

Доля таких зарплатных предложений  
в открытых вакансиях, %



# Основное правило при модернизации оплаты труда

Любые наши предложения должны быть  
**РЕНТАБЕЛЬНЫ** – выживательны для компании



# Данные о показателе «расходы на ФОТ в обороте компании»

## Структура показателя

Фонд мотивационной программы
Фонд компенсаций (и социальных программ)
Фонд ежемесячных премий
Фонд квартальных \ и \ или ежегодных премий
ФОТ
Налоги на ФОТ

### Данные по % ФОТ в обороте:

1. %ФОТ/оборот = 5-7 (продуктовый ритейл)
2. %ФОТ/оборот = 6-8 (дистрибуция)
3. %ФОТ/оборот = 5-12 (производство)
4. %ФОТ/оборот = 30-44 (услуги)
5. %ФОТ/оборот = 7-10 (аптечное предприятие)

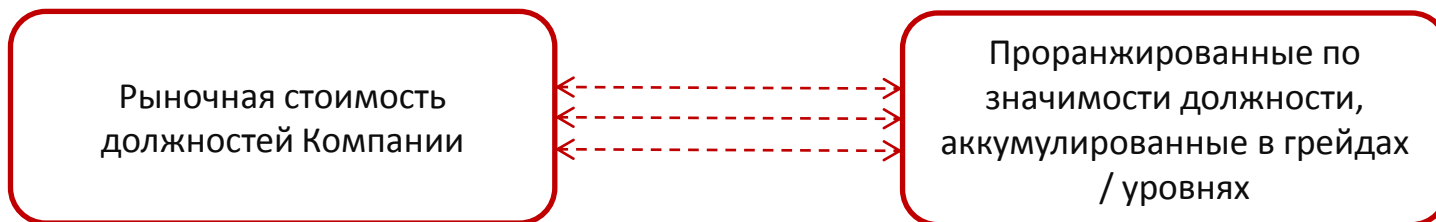
$\% \text{ФОТ} / (\text{маржа} \setminus \text{сумма наценки «минус» обязательные текущие расходы}) = 30-33\%$

# ОЦЕНКА ДОЛЖНОСТИ

Пример . Бланк оценки должности «специалист IT отдела» с определенным экспертами весом функций и степени ответственности

№	Функции	Вес функции	Степень ответственности
1	Работает над различными проблемами и задачами разработки ПО, используя стандартные приемы и принципы программирования, а также собственные приобретения	20	100
2	Занимается разработкой, поддержанием и внедрением компонентов модуля проекта	10	100
3	Участвует по внедрению систем в компании	20	100
4	Совершенствует и развивает СУИ (систему управленческой информации)	10	100
5	Производит установку и поддерживает систему в рабочем состоянии	10	100
6	Занимается сложными вопросами поддержки пользователей	10	100
7	Консультирует пользователей	5	100
8	Тестирует программное обеспечение	5	100
9	Проводит восстановление баз данных	10	100
<b>Всего вес функций в структуре должности:</b>		<b>100 %</b>	

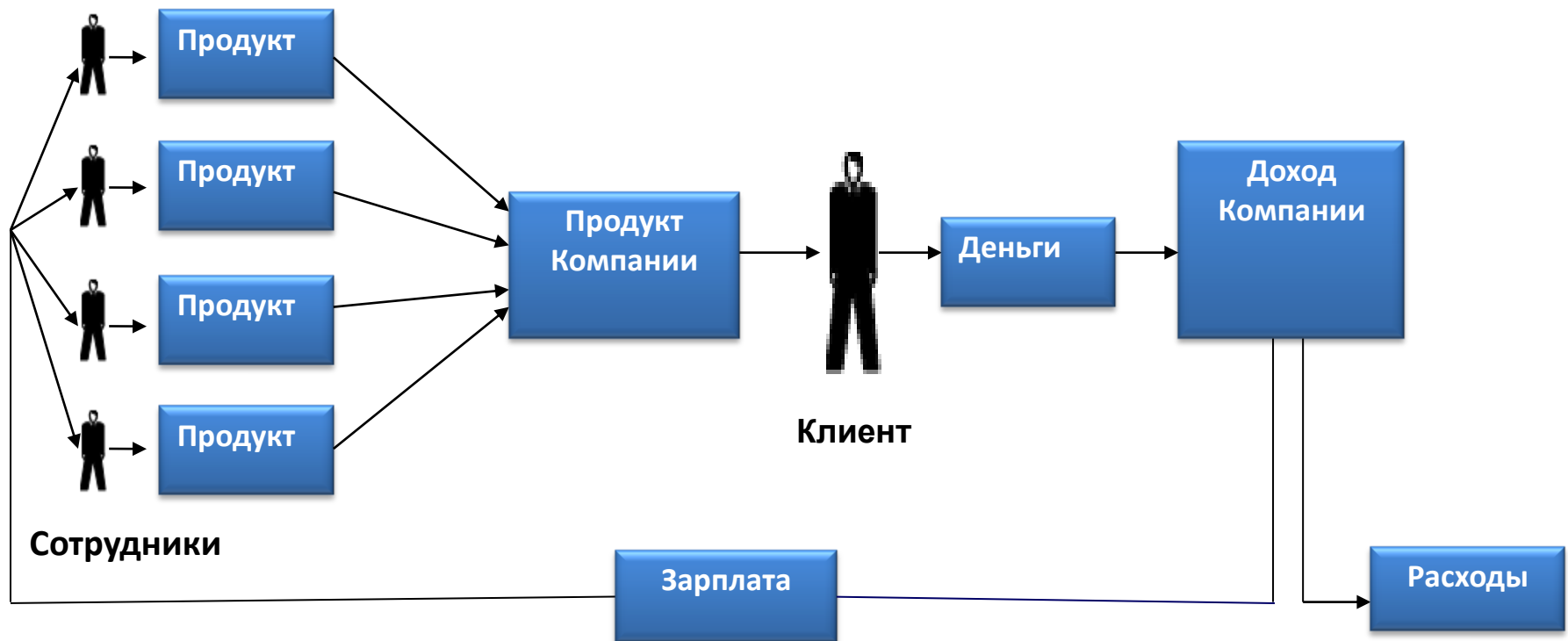
№	Должность: специалист IT отдела	Доход, факт	Нижний дециль	1-ый квартиль	Медиана	3-ий квартиль	Верхний дециль
	<b>Единица измерения</b>	грн	грн	грн	грн	грн	грн
	<b>Стоимость должности:</b>	7 228	5 216	6 497	7 811	9 977	11 623



# Примеры стратегических подходов в оплате труда в компании

Уровень/тип компании	ТОП-менеджеры	Клерки/специалисты/ИТР	Младшие специалисты/рабочие
Компания в группе Лидеров. Период оптимизации, оттачивания бизнес-процессов. Постоянная работа с качеством.	Верхний дециль	Третий квартиль*1,15	Третий квартиль
Быстрое развитие компании: открываются новые точки. Компания растет. Региональное расширение.	Третий квартиль*1,15	Третий квартиль	Медиана
Развитие компании: объемы растут. Компания растет. Численность сотрудников увеличивается. Городское расширение.	Третий квартиль	Медиана	Первый квартиль

**Для нас с Вами важно, чтобы каждый сотрудник зарабатывал свою зарплату и понимал ее происхождение и мог влиять на свой доход и доход КОМПАНИИ**



# Какие системы бонусирования сегодня используются в аптеках



# Специалисты – рядовые сотрудники аптеки

## Вариант 1

Ставка, почасовая  
тарифная оплата

## Вариант 2

Ставка + премия

Виды премирования:

- 1) Субъективная: коэффициент трудового участия (КТУ);
- 2) Финансовая: при условии выполнения товарооборота;
- 3) Количественная: зависит от количества чеков;
- 4) Качественная: чек-лист выполнения стандартов качества деятельности

# Руководящий состав – ТОП менеджмент и средний менеджмент

## Вариант 1

Ставка

## Вариант 2

Ставка и «ручное  
премирование» и «ручные  
штрафы» в целом на  
предприятии

# Руководящий состав – ТОП менеджмент и средний менеджмент

## Вариант 3

Ставка и премирование на  
основе ключевых  
показателей (KPI's)



# Базовая концепция. Определение

**Ключевые показатели эффективности** (англ. Key Performance Indicators, KPI) - система оценки, которая помогает организации определить достижение стратегических и тактических (операционных) целей.

Использование ключевых показателей эффективности даёт организации возможность оценить своё состояние и помочь в оценке реализации стратегии.

КПЭ позволяют производить контроль деловой активности сотрудников и компании в целом в реальном времени.

Для термина «key performance indicators (KPI)» используется русский перевод «ключевые показатели эффективности» (КПЭ).

Это индикаторы, которые оценивают результаты сотрудника, или достижение поставленных целей.

# Разработка Древа целей, с последующим определением перечня показателей эффективности деятельности

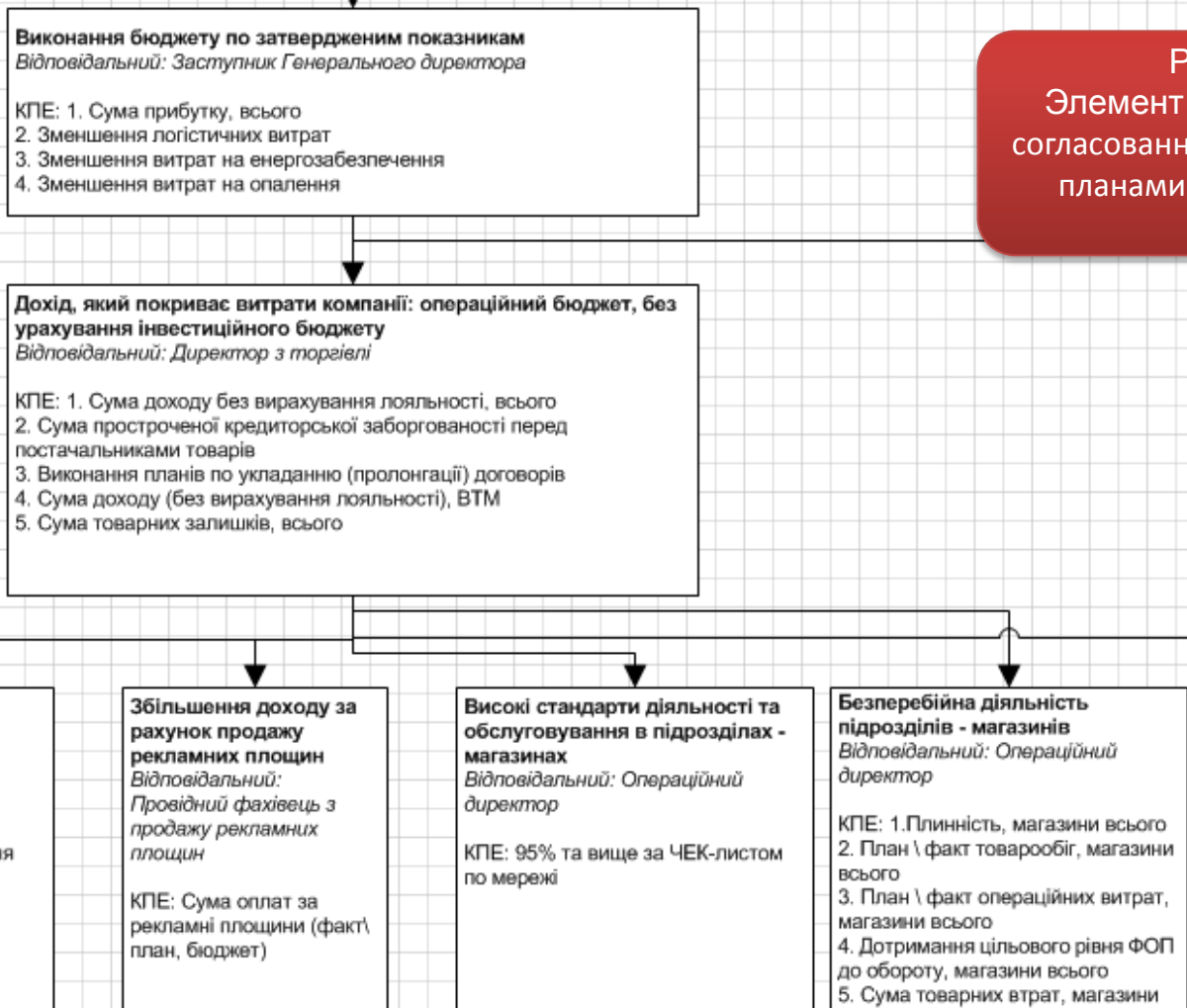


Рис.  
Елемент дерева KPI's,  
согласованных с целями и  
планами компании.

**Цель: выполнение бюджета доходов**

**Ответственный:** *Заместитель Генерального директора*

KPI's: 1. Сумма прибыли, всего по Компании (план/факт)

....



**Цель: осуществленные маркетинговые кампании, продвигающие бренд сети, повышают трафик покупателей в аптеках, и привлекают поставщиков, желающих продавать свою продукцию через нашу сеть**

**Ответственный:** *Директор Департамента маркетинга*

KPI's: 1. Выполненный план продаж  
2. Растущая сумма среднего чека



**Цель: эффективная программа лояльности, которая увеличивает количество и частотность посещения покупателей**

**Ответственный:** *Менеджер программы лояльности*

KPI's: 1. Увеличивающаяся доля покупок лояльных покупателей в общем товарообороте  
2. Увеличивающееся количество участников программы лояльности (количество активных карточек программ лояльности)  
3. Увеличивающаяся сумма среднего чека по лояльным покупателям



**Цель: осуществленные рекламные кампании, повышающие трафик покупателей**

**Ответственный:** *Менеджер по рекламе*

KPI's: 1. Растущее количество покупателей  
2. Прирост доли доходов постоянных клиентов

# Управление KPI's

Административный  
Департамент

Департамент  
маркетинга и продаж

Департамент  
персонала

Бухгалтерия

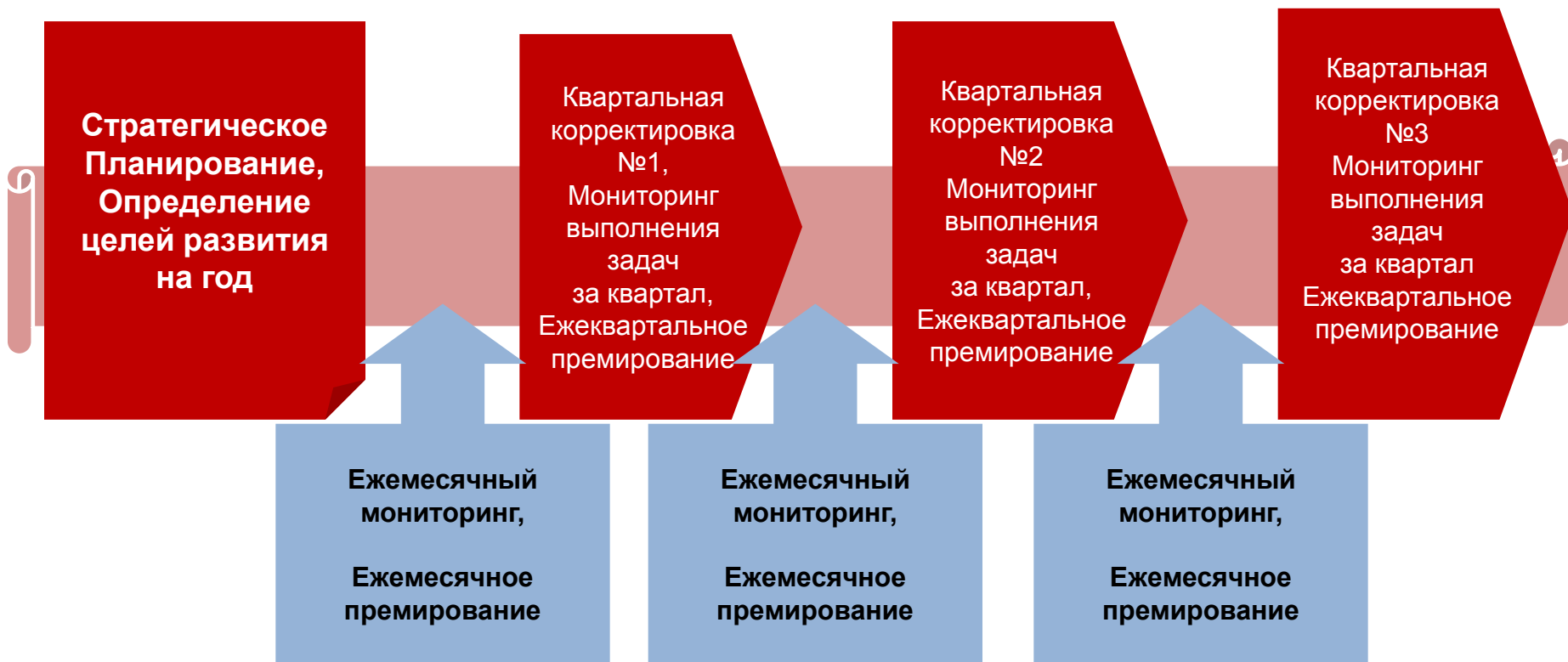
Операционный /  
производственный  
Департамент

Департамент  
качества

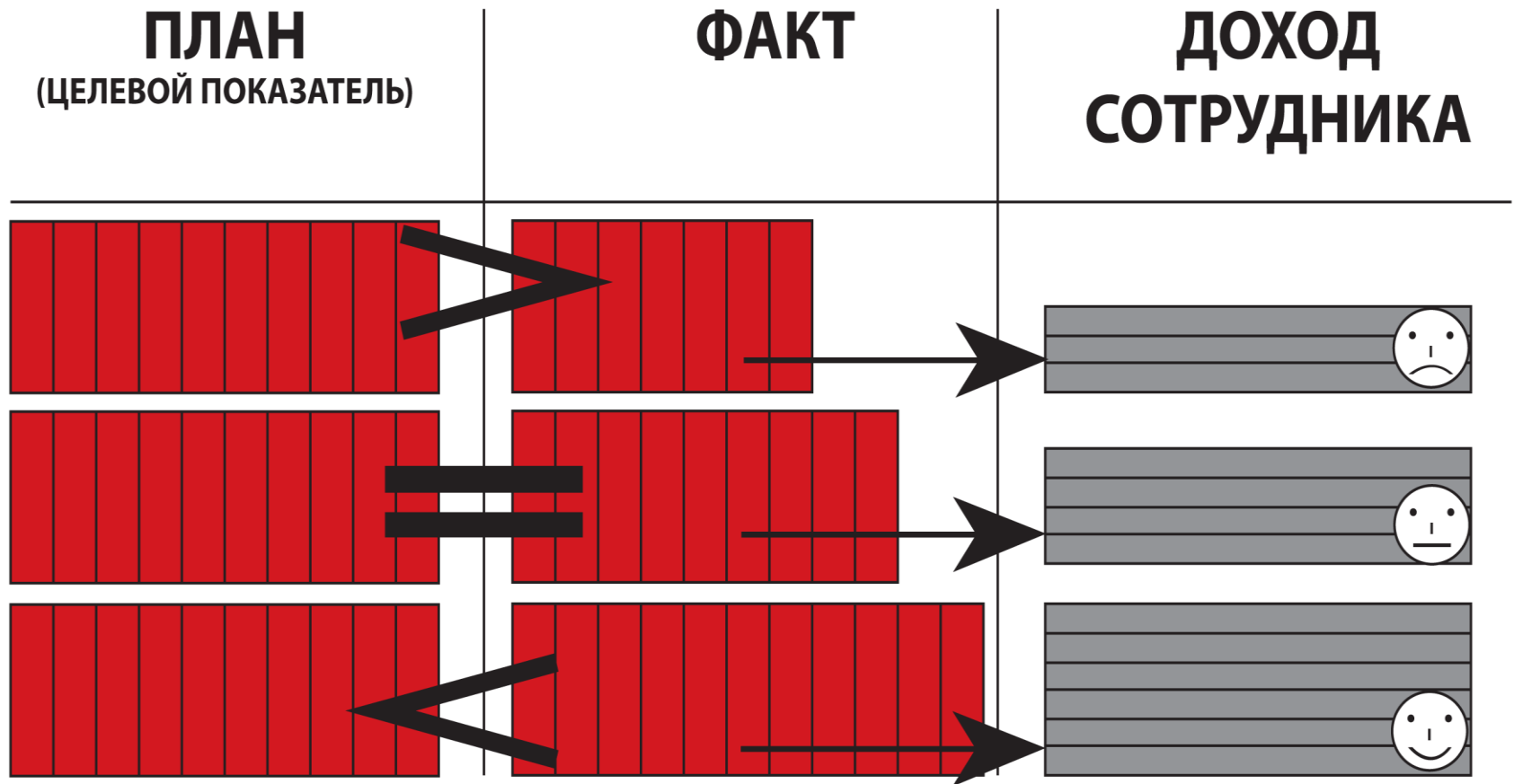
Департамент  
развития



# Тайминг. Схема процедуры во времени



# Оценка и премирование сотрудников на основе КРІ's



# Пример мотивационной карты Директора Департамента маркетинга.

Шаг 1. Рассчитать суммарный коэффициент эффективности сотрудника

Объем премии, выплачиваемой при 100% достижении показателей			XXXX грн.
№	Название ключевого показателя	План (целевой показатель)	Доля показателя в структуре премии
1	Увеличение суммы среднего чека по сети	107% (к тому же кварталу прошлого года)	30%
2	Увеличение количества покупателей по сети	103% (к тому же кварталу прошлого года)	30%
3	Выполнение утвержденного бюджетом плана прибыли по Компании в целом	100%	40%
Суммарный коэффициент эффективности:			100%

# Пример мотивационной карты Директора Департамента маркетинга.

## Шаг 2. Определить критерии премирования

Суммарный коэффициент эффективности	% премирования
От 115% и выше	115%
От 70% до 114,99%	% равен сумме эффективности коэффициента эффективности
От 69,99% и ниже	Премия не начисляется

# Пример мотивационной карты Директора Департамента маркетинга.

## Шаг 3. Смоделировать общий расчет премии

Размер премии, выплачиваемой при 100% достижении показателей					10 000 грн.
№	Название ключевого показателя	План (целевой показатель)	Факт выполнения целевого показателя	Доля показателя в структуре премии	Расчет
1	Увеличение суммы среднего чека по сети	110% (к тому же периоду прошлого года)	112%	30%	$(112/110)*30\%=30,55\%$
2	Увеличение количества покупателей по сети	103% (к тому же периоду прошлого года)	109%	30%	$(109/103)*30\%=31,75\%$
3	Выполнение утвержденного бюджетом плана прибыли по Компании в целом	100%	101%	40%	$(101/100)*40\%=40,40\%$
Суммарный коэффициент эффективности:					102,69%
Размер премии фактической:					10 269,3 грн.

# Пример показателей и для других должностей сети аптек, которая ориентирована на неактивное открытие (развитие) и прибыль (ЕВITDA)

Должность	Ключевой показатель (участвует в премировании)
Менеджер (руководитель отдела) закупок	Выполнение плана маркетингового дохода
	Выполнение плана маржинального дохода
	Оборачиваемость =< отсрочка платежа от поставщика
Менеджер (руководитель отдела) персонала	Уменьшение текучести
	Своевременное закрытие вакансий
	Производительность (доход на среднесписочное количество сотрудников)
Менеджер (руководитель отдела) по продажам (операционный отдел)	Выполнение плана реализации (продаж)
	Достижение запланированной суммы операционной прибыли
	Соблюдение (уменьшение) нормативного % соотношения расходов на фонд оплаты труда к сумме реализации (продаж)
Менеджер (руководитель отдела) по маркетингу и рекламе	Оптимальные расходы на маркетинг и рекламу (бюджет)
	Выполненный план маркетингового дохода
	Прирост доли дохода постоянных клиентов

# Какая периодичность премирования сегодня?

Уровень должности	Периодичность премирования
Руководящий состав, ТОП менеджмент	Годовое
Руководящий состав, средний менеджмент	Ежемесячно и ежеквартально
Специалисты	Ежемесячно



# Какая периодичность премирования сегодня?

## Вариант 1

Уровень должности	Уровень дохода в компании по отношению к рыночному	Периодичность премирования
Операционный директор сети	Соответствует среднему	Ежеквартально
Заведующий	Соответствует среднему	Ежемесячно
Специалист \ провизор	Соответствует среднему	Ежемесячно

## Вариант 2

Уровень должности	Уровень дохода в компании по отношению к рыночному	Периодичность премирования
Операционный директор сети	Выше среднего	Ежегодно
Заведующий	Выше среднего	Ежемесячно и ежеквартально
Специалист \ провизор	Соответствует среднему	Ежемесячно

# Система оплаты труда и мотивационных программ



# Базовые шаги, которые помогают строить партнерские отношения в успешных компаниях:

Шаг 1	Руководителю компании принять решение, что правила оплаты труда не могут быть «договорными» - отдельными для каждого сотрудника
Шаг 2	Формализовать систему оплаты труда. Она должна быть проста и понятна. Каждый сотрудник должен четко понимать эти простые индивидуальные правила
Шаг 3	Правила премирования должны быть согласованны с результатами (продуктом), который демонстрирует сотрудник
Шаг 4	Результаты работы сотрудника должны быть визуализированы в виде ключевых показателей эффективности, статистик
Шаг 5	<p>Высокие результаты должны всегда быть оценены. Всегда.</p> <p>Для чего Вы можете организовать внутри компании Игры, Соревнования, квесты, да что угодно. Важно, что во время их реализации постоянно, в установленные сроки Вы награждаете победителей – самых РЕЗУЛЬТАТИВНЫХ. Награждаете НЕ столько деньгами, а знаками отличия:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- это Ваше (биг босса) личное спасибо,</li><li>- это золотой-бронзовый-серебряный значок \ кубок \ «оскар»</li><li>- это супер отличительная наклейка,</li><li>- это деловой завтрак с Вами в лучшем ресторане Вашего города,</li><li>- это ... что угодно, что возможно \ и \ значимо для сотрудников. Важно внимание на результат. И важно, чтобы об этом было известно другим сотрудникам.</li></ul>

**Спасибо за внимание!**

**«Агентство Медицинского Маркетинга»**

**[www.amm.net.ua](http://www.amm.net.ua)**

телефон: (044) 423-44-99

тел./факс: (044) 452-22-03