



Смешанные программы выплаты бонусов

Анна ВЛАСОВА,
Директор Школы HRM при kmbs

На современном этапе развития украинского рынка многие компании начали интересоваться различными системами стимулирования работников, особенно топ-менеджмента. В этой статье я предлагаю рассмотреть один из примеров стимулирования руководителей компании. В мировой практике существует множество разновидностей систем стимулирования (см. рисунок). Их можно разделить на краткосрочные и долгосрочные. Долгосрочные программы привязывают работника к компании на длительный период. На сегодняшний момент в Украине в силу объективно-незрелого фондового рынка не все долгосрочные стимулы можно использовать, например, «программы реальной собственности» и «программы условной собственности (владения)» (см. рис. 1).

Краткосрочные программы стимулирования бывают индивидуальные и групповые. В свою очередь, индивидуальные разделяются на «индивидуальные программы стимулирования сдельной работы» и «индивидуальные программы выплаты бонусов за исполнение работы (для работников, работа которых не поддается конкретному измерению)», а также «смешанные программы выплаты бонусов за исполнение работы».

Среди краткосрочных программ стимулирования многие хорошо известны украинским компа-

ниям с советскими корнями. К ним относятся «программы стимулирования сдельной работы без долевого участия» (см. рис. 1). Эти программы хорошо работают в производственных компаниях с большим коллективом работников. Детально некоторые из них рассматриваются в книге «Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение», автора Скота Синка (М.: Прогресс, 1989).

В этой статье я более детально остановлюсь на том, как работают индивидуальные и смешан-

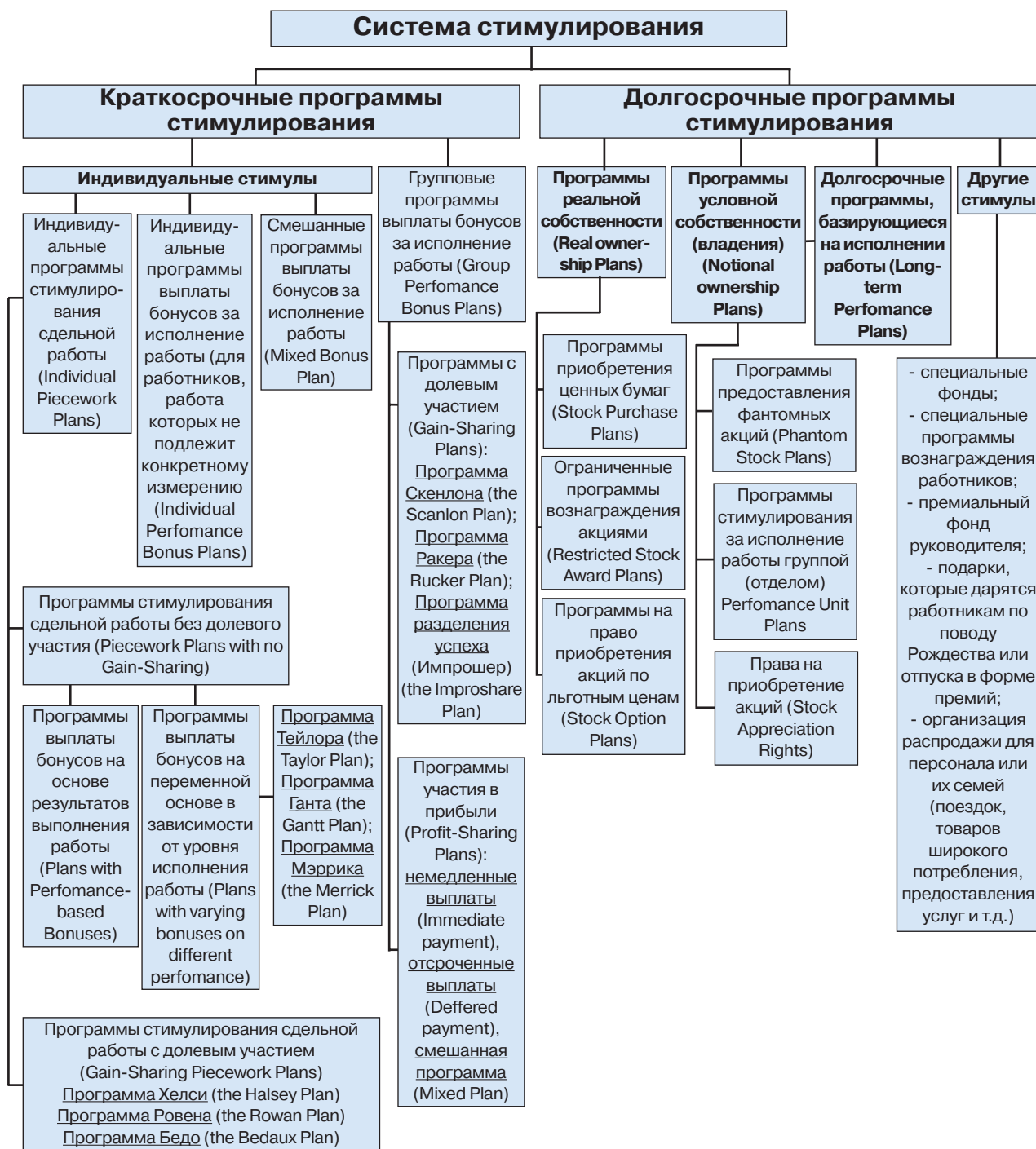


Рисунок 1
Схема системы стимулирования

ные программы выплаты бонусов за исполнение работы (для сотрудников, деятельность которых не поддается конкретному измерению).

Индивидуальные программы разрабатываются для тех категорий сотрудников, работу которых трудно стандартизировать и количественно измерить. По этим программам, размер бонуса зависит от исполнения работы, оцениваемой при помощи формальных процедур или специальной комиссией (уполномоченным лицом). Размер бонуса, как правило, составляет процент от базовой ставки зарплаты работника.

В этом случае не учитывается уровень исполнения работы группой или организацией в целом.

Согласно смешанным программам выплаты бонусов за исполнение работы (Mixed Performance Bonus Plans) размер бонуса зависит не только от индивидуального исполнения, но и от результатов работы организации в целом, а также исполнения работы группой, к которой принадлежит данный работник. Основное преимущество программ этого типа — их смешанный характер. То, что они учитывают индивидуальное исполнение, приводит к увеличению индивидуальных усилий работника. Учет

Таблица 1
Типичная матрица для определения бонусов, которые зависят от категорий работников и разных основ исполнения

Категория работника	Основа исполнения			Полный бонус
	Организация	Подразделение	Работник	
Вице-президент корпорации	75%	0%	25%	100%
Вице-президент подразделения	50%	25%	25%	100%
Директор	25%	50%	25%	100%
Руководитель департамента	25%	25%	50%	100%

результатов работы организации и группы стимулирует работника к кооперации и сотрудничеству.

Существует много путей расчета размера бонусов на основе индивидуального исполнения или исполнения работы организацией:

— метод дробления вознаграждения, по которому размер бонуса зависит в равной степени как от индивидуального исполнения, так и от работы организации; оценивается как индивидуальное, так и организационное исполнение и бонус рассчитывается как нечто среднее;

— метод расчета коэффициентов, здесь показатель индивидуального исполнения является коэффициентом от показателя исполнения организацией;

— матричный метод — наиболее распространенный метод, по которому некоторый процент бонуса основывается на индивидуальном, а некоторый — на исполнении работы организацией; этот процент зависит, как правило, от статуса работника в компании, его вклада в исполнение работы организацией и т. д. В табл. 1. представлена типичная матрица определения размера индивидуального бонуса.

Например, вице-президент корпорации получит в виде бонуса 85% от должностного оклада, если корпорация выполнила план на 80%, подразделение — на 60%, индивидуальный план — на 100%. Вице-президент подразделения получит в виде бонуса 80% от должностного оклада, если корпорация выполнила план на 80%, подразделение — на 60%, индивидуальный план — на 100%. Директор получит в виде бонуса 75% от должностного оклада, если корпорация выполнила план на 80%, под-

разделение — на 60%, индивидуальный план — на 100%. Руководитель департамента получит в виде бонуса 85% от должностного оклада, если корпорация выполнила план на 80%, подразделение — на 60%, индивидуальный план — на 100%. И, наконец, тот же Руководитель департамента получит в виде бонуса 105% от должностного оклада, если корпорация выполнила план на 100%, подразделение — на 120%, индивидуальный план — на 100%.

При использовании матричного метода возможно введение блокирующих условий (см. табл. 2). Например, руководитель департамента, при условии выполнения индивидуального плана меньше, чем на 80%, лишается бонуса. Или вице-президент корпорации, при условии выполнения корпорацией плана меньше, чем на 80%, лишается бонуса независимо от выполнения индивидуальных целей.

Возвращаясь к приведенным примерам следует сказать, что при тех же процентах после введения блокирующих условий свой бонус получит только руководитель департамента.

Корректируя размер блокирующих условий, можно акцентировать внимание работников на том или ином направлении работы в зависимости от изменяющейся стратегии или внешних условий. Изначально подбирать проценты бонусов и величину блокирующих условий можно лучше всего на основе изучения статистики работы компании за предыдущие годы: выполнение планов организации, подразделений, размеры бонусов или премий руководства; при этом соотнося полученные результаты с финансовыми возможностями компании. 

Таблица 2
Типичная матрица для определения бонусов, которые зависят от категорий работников и разных основ исполнения (с блокирующими условиями)

Категория работника	Основа исполнения			Полный бонус
	Организация	Подразделение	Работник	
Вице-президент корпорации	75% при минимум 80% выполнения плана	0%	25%	100%
Вице-президент подразделения	50%	75% при минимум 80% выполнения плана	75% при минимум 80% выполнения плана	100%
Директор	25%	75% при минимум 80% выполнения плана	25%	100%
Руководитель департамента	25%	25%	75% при минимум 80% выполнения плана	100%

<p>Школа HRM при Києво-Могилянській Бізнес-Школі</p>	<p>HRM-HRD [International]</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ практичність [викладацький склад] поєднана з академічністю [курси, кредити, форми контролю] ■ акцент на функції розвитку персоналу [HRD] ■ міжнародна складова ■ сесійне навчання поєднане з дистанційною груповою та індивідуальною роботою 	
<p>Керівники програми</p>	<p>Анна Власова, Школа HRM, kmbs [Київ, Україна] Джон Конбері, Університет Святого Томаса [Міннесота, США]</p>	
<p>Тривалість програми</p>	<p>11 курсів [23 кредити, 46 навчальних днів]</p>	
<p>Назви курсів</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 50%;">■ Стратегія управління людськими ресурсами <li style="width: 50%;">■ Трудові відносини в системі управління персоналом <li style="width: 50%;">■ Дослідження та планування персоналу <li style="width: 50%;">■ Управління поведінкою персоналу <li style="width: 50%;">■ Пошук та відбір персоналу <li style="width: 50%;">■ Розвиток кар'єри та управління талантами <li style="width: 50%;">■ Управління виконанням <li style="width: 50%;">■ Управління конфліктами <li style="width: 50%;">■ Управління розвитком персоналу <li style="width: 50%;">■ Управління організаційними змінами 	
<p>Початок програми</p>	<p>1 лютого 2006 року</p>	
<p>kmbs.com.ua/hrm</p>	<p>[044] 490 6635</p>	<p>eremenko@kmbs.com.ua</p>