sst-02.qxd 30.05.2007 21:29 Page 58

Александр КРЫМОВ,
кандидат психологических наук, директор, НОУ «Школа HR- технологий».

СКОЛЬКО ПЛАТИТЬ РАБОТНИКАМ?

Этот вопрос, пожалуй, один из самых болезненных во всей HR-тематике. Недоплатишь – разбегутся, переплатишь – жалко...
Какими принципами надо руководствоваться при выборе схем оплаты труда сотрудникам продающих и обслуживающих подразделений?

Границы для творчества

Все наше творчество на тему компенсаций ограничено четырьмя довольно жесткими рамками, выход за которые чреват разными последствиями. Рассмотрим их подробнее.
1. Ситуация на рынке труда. Если фирма платит людям меньше, чем ее соседи по рыночному сектору, то она рискует остаться с теми работниками, кто по личным и деловым качествам совсем уж никому не нужен. Впрочем, противоположный подход тоже не всегда оправдан. Хотя уровень компенсаций выше среднего по рынку делает компанию привлекательным работодателем, ограничи-

sst-02.qxd 30.05.2007 21:29 Page 59

ваются возможности для создания перспективы роста. Ведь для человека важен не только нынешний уровень дохода, но и будущее: хочется больше... А работодатель и так уже несет затраты на пределе возможного.

2. Экономика предприятия. Здесь особых комментариев не требуется: по одежке протягивай ножки. Кому нужна компания, проедающая большую часть доходов?

3. Кадровая политика. Обычно основывается на субъективном мнении владельцев и топ-менеджмента предприятия. В одних фирмах существует установка на экономию за счет фонда оплаты труда, в других – наоборот, считается, что сотрудников следует поощрять при всяком подходящем случае.

4. Субъективное мнение персонала. У сотрудников есть и своя точка зрения на уровень оплаты труда, далеко не всегда объективная и справедливая. Доходит до парадоксов. Бывают компании с относительно высокими уровнями оплаты, а сотрудники ворчат и жалуются. И наоборот – фирма платит по средней рыночной ставке, или даже ниже, а люди довольны, и никто уходить не собирается. Здесь дело скорее в атмосфере и моральном климате компании: люди транслируют общий дискомфорт в недовольство заработком.

Складываем мозаику

Решение проблем с оплатой труда сводится к грамотному распределению суммы затрат на содержание персонала по разным составляющим. Секрет в том, чтобы это распределение отвечало главной задаче – удержанию и стимулированию сотрудников.

Прежде всего, выделим две составляющие: прямые и косвенные (не в бухгалтерском смысле!) затраты. К прямым отнесем те суммы, которые сотрудники непосредственно получают на руки в виде денег или товаров и услуг.

Косвенные затраты представляют собой вложения предприятия в уровень жизни на рабочих местах. Сюда относятся бесплатный (для работников) кафетерий, красивые интерьеры, удобная мебель, корпоративные мероприятия и подарки сотрудникам к личным и общим праздникам. Все это относится к «гигиеническим факторам» мотивации по Герцбергу. Сегодня такие затраты несет любая уважающая себя фирма, но, к сожалению, прямую эффек-

sst-02.qxd 30.05.2007 21:29 Page 60

тивность вложений определить невозможно. Отдельно стоит упомянуть затраты на развитие персонала: корпоративные тренинги и семинары, оплату учебы «на стороне».

Обратимся к прямым затратам. Среди них можно выделить две принципиально разные части: компенсационный план (то есть, прямые выплаты вознаграждения за труд) и социальный пакет, состоящий из предоставления работнику товаров и услуг, льгот, компенсаций, а также страховых гарантий.

Начнем с социального пакета. Часть его (режим труда и отдыха, оплачиваемые больничные листы и отпуска) предусмотрена действующим законодательством. Другая часть (например, страхование за счет предприятия работников и членов их семей, оплата спортзалов, бесплатное или дотационное питание) – дело доброй воли работодателя. Здесь принципиально следующее: грамотно сформированный социальный пакет – это не простая благотворительность. Он призван решать бытовые проблемы сотрудников, которые прямо или косвенно сказываются на эффективности и производительности труда. Например, организуя в офисе питание для сотрудников, работодатель предотвращает лишние выходы в город, трату рабочего времени, способствует снижению пищевых отравлений и заболеваемости из-за простуд зимой. Оплата мобильных телефонов обеспечивает возможность общения с сотрудниками в любое время суток, в том числе, и внерабочее.

Приведу наиболее яркий из известных мне случаев в нашей стране. Одно крупное производственное предприятие страдало от массовых увольнений работниц, имеющих несовершеннолетних детей, в наиболее «горячий» летний период. Администрация организовала лагерь отдыха для детей сотрудников. Затея принесла ощутимый моральный и экономический эффект. Если бы та же сумма была потрачена на простое увеличение заработной платы, прибавка для каждой работницы была бы столь незначительной, что, конечно же, не компенсировала бы их беспокойство за детей и, тем более, увольнения с работы.

Моральная составляющая социального пакета также очень важна. Он воспринимается работниками как

sst-02.qxd 30.05.2007 21:29 Page 61

проявление уважения и заботы о них, что повышает доверие к работодателю, привязанность к рабочему месту и уменьшает нежелательную текучесть персонала.

Важная особенность социального пакета в том, что он предоставляется сотрудникам независимо от объема, качества и результативности их работы (хотя может и варьироваться в соответствии с «табелью о рангах»). Материальное стимулирование лежит в другой составляющей – в компенсационном плане.

Грамотно сформированный социальный пакет – это не простая благотворительность. Он призван решать бытовые проблемы сотрудников, которые прямо или косвенно сказываются на эффективности и производительности труда.

В его составе выделяются две части: постоянная и переменная. Постоянная часть – должностной оклад в соответствии с тарифной сеткой – в вырожденном случае может быть и нулевым, если работник получает, скажем, только вознаграждение за непосредственные результаты. Бывает и противоположный случай, когда работник постоянно получает твердую зарплату и более – ничего. Однако, как правило, в компенсационных планах представлены обе части, правда, в разных пропорциях. Такое решение позволяет найти компромисс между необходимостью обеспечить для работников определенные гарантии стабильности и естественным желанием работодателя платить «по результатам».

Постоянная часть может состоять из должностного оклада и надбавок. Иными словами, в тарифной сетке указывается не точная сумма, а «вилка»: от и до. За что платить надбавки? Например, за стаж работы в компании. Надбавки может получить и новичок – за квалификацию или – если это имеет значение для работы– за уровень образования и ученую степень.

Переменная часть, как менеджерский инструмент, содержит элемент лукавства. Иной раз ее используют не как пряник, а наоборот – как кнут. У руководителей предприятий частенько чешутся руки «наказать рублем» того или иного проштрафившегося, а Трудовой Кодекс, как известно, относится к таким способам менеджмента сугубо отрицательно. Так что переменная часть может вводиться для того, чтобы было, что отбирать. В смысле, депремировать.

В свою очередь, переменная часть компенсационного плана также делится на две части: премии и бонусы. На практике эти два понятия часто путают, поэтому остановимся на них подробнее.

sst-02.qxd 30.05.2007 21:29 Page 62

Премии выплачиваются относительно часто, раз в месяц или раз в квартал. По размерам они, как правило, составляют не более суммы должностного оклада работника, а чаще – 30 – 50% от него. Кроме того, они так или иначе привязываются к индивидуальным или коллективным результатам. Когда речь идет о сравнении уровня заработной платы с рынком труда, то имеется в виду среднемесячная сумма постоянной и переменной частей компенсационного плана.

Бонусы выплачиваются редко – обычно раз в год. Они составляют для работника крупную, весьма заметную сумму, как минимум, превышающую месячный должностной оклад (бывает, что в несколько раз). В большинстве случаев они не связываются напрямую с результатами труда: это, как бы, поощрение работников за честный труд и лояльность в долгосрочном периоде. Например, вы можете получить бонус к отпуску и потратить его на семейную поездку на курорт, о чем потом долго будете вспоминать.

Вот, собственно, и весь наш арсенал для строительства компенсационной мозаики: социальный пакет, должностной оклад, премии и бонусы.

Мы поможем вам сделать

правильный выбор!

Основная деятельность ООО «Современные страховые технологии» – оказание консультационных услуг в сфере страхования. Наши специалисты профессионально и в кратчайшие сроки составят сравнительный анализ правил и условий страхования, осуществят подбор страховых программ и окажут помощь в организации тендера.

Компания на рынке с 2006 года.

Тел./факс: (495) 981-44-23; 641-05-67
e-mail: office@consult-cct.ru

sst-02.qxd 30.05.2007 21:29 Page 63

Кому и за что платить?

Если временно забыть о косвенных вложениях в персонал, а также о социальном пакете, то в наших руках остается всего-навсего манипулирование постоянной и переменной частями компенсационного плана. Однако здесь не все так просто, как кажется.

Конструируя компенсационный план, стоит придерживаться четырех правил. Нарушения их, как показывает практика, в экономическом смысле выходят боком для предприятия.

1. Система вознаграждения должна быть проста и понятна для работника. Каждый раз, расписываясь в ведомости, он должен хорошо понимать, почему полученная сумма именно такая, не больше и не меньше.
2. Компенсационный план должен работать на поощрение того поведения, которого мы хотим добиться от работника, и на предотвращение того, которого не хотим.
3. Повышение или понижение премиальной части должно зависеть от тех факторов, которые находятся в поле управления, способностей и возможностей работника. Нельзя поощрять или наказывать за то, за что работник не в состоянии нести ответственность.
4. При расчете премий не следует слишком «мелочиться». Человек должен воспринимать повышение или понижение оплаты, как значимое для себя. Это не бухгалтерия, где баланс может не сойтись на 20 копеек.

Приведем примеры.

В одной оптовой торговой фирме была с муками создана, а потом внедрена система оплаты труда менеджеров по продажам. Она предусматривала 16 (!) показателей с разными весовыми коэффициентами, на основании которых вычислялся размер премии. Никто, кроме ее создателя, финансового директора, ничего в ней не понимал. В результате фирма лишилась примерно трети менеджеров, а остальные, пожав плечами, продолжали работать, как и раньше, поскольку на среднемесячные премии нововведения не повлияли никак. Просто одни показатели стали компенсировать другие.

Другая фирма решила бороться с дебиторской задолженностью. Было предложено каждому менеджеру по прода-

sst-02.qxd 30.05.2007 21:29 Page 64

жам добавить понижающий коэффициент премии, зависящий от уровня дебиторской задолженности по его клиентам. Пикантная подробность: до этого премиальные рассчитывались по объемам отгруженного товара за отчетный период. Победил более естественный подход: зависимость премии от конечного результата, то есть, от поступления оплаты за отпущенный товар на расчетный счет предприятия.

В третьей компании работники HR-отдела получали премию в зависимости от результатов работы отдела продаж. Какая-то мудрая голова решила: кадровики нанимают людей, вот пусть и зависят от их работы. Результат был один: за месяц HR-менеджеров в компании не осталось.

В четвертой компании к расчету премий в соответствии с результатами работы подходили очень серьезно, этим занимались целых два сотрудника на двух компьютерах, и были полностью загружены работой. В результате работник мог получить в одном месяце 25 136 руб. 27 коп., а в следующем – 25 124 руб. 15 коп. Вроде бы все логично, но люди смеялись.

Итак, мы хотим стимулировать выгодное для компании поведение сотрудников, причем именно то, которым сами работники в состоянии управлять. С этой точки зрения, все должностные позиции в компании, исключая топ-менеджмент, можно разделить на следующие категории:

А) работники, от которых ожидается конкретный результат, и мы хотим, чтобы этот результат был высоким. Примеры: менеджеры по продажам, производственные работники;

Б) работники, от которых ожидается точное и своевременное выполнение функциональных обязанностей. Примеры: бухгалтерия, инспектор по кадрам, охрана, секретариат;

В) менеджеры, руководители первой и второй линеек, от которых ожидается результативное и бесперебойное функционирование возглавляемых подразделений или направлений.

Вывод очевиден: работникам группы А надо платить за результаты, группы Б – за бесперебойность и качество процесса, а группы В – за эффективную деятельность (ре-

sst-02.qxd 30.05.2007 21:29 Page 65

зультат или процесс) сотрудников, которыми они руководят. Не правда ли, довольно просто?

Сложность состоит в том, чтобы ничего не перепутать.

Конструируя систему компенсаций в фирме, можно использовать три полезных инструмента: планы, нормирование, а также старую добрую тарификацию, которую сейчас модно называть грейдированием.

Для работников категории А целесообразно устанавливать планы по результатам, основанные на статистике продаж и/или маркетинговых претензиях компании. К результатам выполнения этих планов и следует «привязывать» переменную часть оплаты труда. Например, чтобы стимулировать продавцов к продвижению нового, пока не популярного продукта, можно установить отдельный план по его реализации и значительное повышение премии за выполнение.

Для работников категории Б может быть установлена система норм, которым должна отвечать их работа. При выполнении этих норм им надо платить переменную часть в полном объеме – подобно тому, как царь Соломон платил своему врачу, только пока был здоров. Так и бухгалтер, например, будет премирован по максимуму при условии своевременной и безошибочной сдачи балансов.

Менеджеров (категория В) надо стимулировать в соответствии с коллективным результатом, который, в свою очередь, может быть привязан к индивидуальным планам или нормам.

Наконец, в рамках каждой из этих категорий можно установить сколько угодно ступеней тарифной сетки (грейдов), повышающих постоянную часть компенсационного плана в качестве признания заслуг данного сотрудника перед предприятием. Например, если Сидоров при постоянной части оплаты труда в 25 000 руб. в месяц за последние полгода реально получал не меньше 45 000 руб., почему бы не повысить его должностной оклад хотя бы до 30 000 руб.? И человеку приятно, и фирме не накладно. При этом переменная часть может остаться неизменной.

В общем, не так страшен чёрт, как его малюют. Система оплаты труда – вещь не простая, но стоит только придерживаться нескольких разумных правил и грамотно манипулировать не таким уж большим числом переменных – и дерзайте!