

ОГЛАВЛЕНИЕ

<i>Предисловие</i>	5
Глава 1. Принципы эффективной системы оплаты труда и мотивации персонала	9
Глава 2. Структура совокупного дохода	23
Глава 3. Формирование (совершенствование) постоянной части заработной платы	29
Глава 4. Формирование (совершенствование) переменной части заработной платы	53
4.1. Разработка переменной части ЗП (премирование) на основе Performance Management — системы управления эффективностью	53
4.2. Система сбалансированных показателей как инструмент стимулирования сотрудников на выполнение стратегических целей	66
4.3. Система депремирования	76
4.4. Критерии и ограничения эффективности систем вознаграждения	82
Глава 5. Долгосрочные премиальные планы	89
Глава 6. Компенсационные и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки), льготы	93
6.1. Компенсационные и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки)	93
6.2. Формирование системы льгот (benefits)	94

Глава 7. Нематериальная система мотивации	103
7.1. Синергетический мотивационный эффект от сбалансированности личных и корпоративных целей.	103
7.2. Мотивация талантов	111
7.3. Основные способы нематериальной мотивации и применение их в работе.	114
Глава 8. Внедрение новой системы вознаграждения на предприятии.	119
8.1. Основные этапы создания комплексной системы мотивации и оплаты труда	119
8.2. Факторы успешного внедрения новой системы вознаграждения.	122
Глава 9. Performance review как необходимый компонент эффективной системы компенсации	127
<i>Заключение</i>	135
<i>Приложения</i>	137
Приложение 1	138
Приложение 2	142
Приложение 3	143
<i>Литература</i>	147

ПРЕДИСЛОВИЕ

Руководителям предприятий сегодня приходится решать множество вопросов, в том числе и таких: как достичь стратегических целей, как привлечь и удержать ценных для компании сотрудников и повысить их результативность?

Один из основных путей решения этих проблем — построение эффективной системы мотивации и оплаты труда.

В настоящий момент многие российские компании совершенствуют систему компенсации, разрабатывая справедливую систему вознаграждения, стимулирующую сотрудников на выполнение целей организации.

Актуальность данной тематики подтверждается количеством проводимых семинаров, посвященных формированию систем оплаты и мотивации, вопросов, постоянно возникающих у слушателей, а также запросов на источники, книги практиков-консультантов, непосредственно занимающихся разработкой системы оплаты труда.

В данной книге представлены инструменты для формирования материальной составляющей (постоянной и переменной частей заработной платы), разработанные на основе западных методик, освоенных мною в процессе нескольких стажировок за рубежом — в США, Великобритании и Германии — и адаптированных к российским условиям благодаря совместному опыту: моему как руководителя службы персонала, консультанта и специалистов российских компаний, участвующих в консалтинговых проектах.

В процессе этой работы мы часто вносили изменения в традиционные западные подходы к построению системы оплаты в соответствии со спецификой данного предприятия и особенностями его корпоративной культуры.

Наш практический опыт позволил избежать некоторых иллюзий о совершенстве таких инструментов, как формирование системы грейдов с помощью балльно-факторной оценки должностей,

метод МВО управления по целям, BSC-система сбалансированных показателей, и др.

В каждой представленной методике есть как плюсы, так и минусы, свои «подводные камни». В связи с этим мне бы хотелось рекомендовать специалистам в области системы оплаты труда и мотивации, а также всем моим читателям: адаптируйте данные методы с учетом специфики вашего предприятия, его конкурентного преимущества, сильных и слабых сторон, особенностей корпоративной культуры.

Ознакомьтесь с вариациями подходов разных авторов к построению системы мотивации и оплаты труда и выберите метод, который окажется наиболее эффективным именно для вашей компании.

Хотелось бы обратить внимание читателей на важность комплексного подхода: формирование как материальной составляющей (системы оплаты труда), так и нематериальной мотивации. В связи с этим в книге возникла глава, посвященная способам нематериальной мотивации, в которой я описала набор методов, применяющихся в российских компаниях, и ряд психологических факторов, которые нужно учитывать при взаимодействии и мотивации сотрудников.

На что еще нужно обратить внимание? На сбалансированность системного и индивидуального подхода. На предприятии должна быть разработана понятная и прозрачная система оплаты труда. Это позволит повысить мотивацию сотрудников, снизить субъективизм, ограничить хаос и непредсказуемость в системе выплат. Но в то же время руководители компаний всегда должны помнить о важности индивидуального подхода, особенно к талантливым сотрудникам.

Благодаря практической полезности методик и инструментов, содержащихся в этой книге, она подходит в качестве пособия для руководителей, специалистов по компенсациям, консультантов, бизнес-тренеров. Первая ее часть (методическая) будет наиболее полезна для директоров по персоналу, специалистов по компенсациям, консультантов, поскольку в ней дано описание инструментов, методик, которыми вы можете воспользоваться для разработки системы оплаты труда, ее материальной части.

Всем остальным читателям можно начинать с любой главы — той, которая представляет для них наибольший интерес.

Успехов вам в формировании эффективной системы компенсации и мотивации на вашем предприятии!

Я была бы благодарна за обратную связь и отзывы об этой книге, которые вы можете направить по адресу: www.seminar.sky.ru или elenavetl@mail.ru.

Елена Ветлужских,
*консультант, бизнес-тренер,
сертифицированный коуч*

ПРИНЦИПЫ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА И МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Когда клиенты присылают запрос на разработку эффективной системы оплаты труда и мотивации, я часто задаю им вопрос: «Что вы имеете в виду, говоря об эффективной системе оплаты?» Обычно отвечают: «Мы хотели бы, чтобы результативность (производительность) наших работников возросла, затраты компании снизились, что в дальнейшем привело бы к росту ее прибыли».

Давайте рассмотрим, каких принципов мы должны придерживаться при разработке эффективной системы оплаты труда и стимулирования.

ПЕРВЫЙ ПРИНЦИП. СООТВЕТСТВИЕ ЦЕЛЕЙ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА И МОТИВАЦИИ ЦЕЛЯМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Один из критериев эффективности системы мотивации — ее воздействие на достижение стратегической цели предприятия. То есть сначала нужно определиться с целями, стратегией компании, а уже потом выстроить систему мотивации таким образом, чтобы сотрудники достигали результатов, которые будут способствовать выполнению целей предприятия.

По утверждению Д. Нортон и Р. Каплана, «когда работник поймет, что его поощрение зависит от достижения стратегических целей, тогда стратегия станет поистине повседневной работой каждого» [8].

Для определения целей предприятия можно использовать стандартный алгоритм, представленный на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Алгоритм разработки системы оплаты труда и мотивации персонала

Предлагаемая схема демонстрирует, что сначала на основе миссии компании, анализа ее внешней и внутренней среды нужно определить стратегические цели, выбрать стратегии, с помощью которых мы будем их достигать, а уже после этого формулировать

цели системы мотивации и оплаты труда и выбирать методики их построения.

Например, одна из крупных российских компаний определила цели системы мотивации и оплаты труда следующим образом:

- достижение поставленных задач цехами и дирекциями, компанией в целом;
- привлечение и закрепление квалифицированных работников;
- повышение заинтересованности работников в профессиональном росте;
- вовлечение работников в инновации;
- социальная защита работников;
- компенсация отклонений от нормальных условий труда и отдыха.

Миссия организации — понятие, раскрывающее смысл ее существования и в общих чертах определяющее сферу деятельности компании.

Кроме того, при разработке системы мотивации, а тем более системы управления по целям нужно провести декомпозицию целей, т. е. исходя из стратегических целей предприятия установить цели перед подразделениями, отделами, сотрудниками.

Другим инструментом определения стратегических целей предприятия, их декомпозиции и разработки системы стимулирования служит BSC — система сбалансированных показателей, предложенная Д. Нортон и Р. Капланом (см. главу 4).

ВТОРОЙ ПРИНЦИП. УЧЕТ МОТИВАЦИОННЫХ ФАКТОРОВ, ОЖИДАНИЙ И ПОТРЕБНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛА

Большинство авторов теорий мотивации приходят к выводу, что мотивирующие факторы, потребности и ожидания существуют параллельно; они не вступают в противоречие, а взаимно дополняют друг друга, причем для каждого индивидуума существует уникальное сочетание факторов мотивации и потребностей [5].

Поэтому важно проанализировать мотивационные факторы и потребности вашего персонала.

По результатам анкетирования топ-менеджеров, обучающихся на курсах МВА и курсах «Управление компанией» (всего 64 человека, анкетирование проводилось в 2006 г.), мы получили следующие мотивационные факторы руководителей российских компаний:

- самореализация;
- признание;
- деньги;
- возможность развития и повышения уровня профессионализма;
- интересная работа;
- прозрачность перспектив;
- работа в сильной управленческой команде;
- устойчивость компании;
- бренд работодателя.

По результатам онлайн-опроса 4000 сотрудников европейских компаний (он проходил в Германии, Франции, Нидерландах, Италии, Испании в 2006 г.) были определены следующие факторы мотивации сотрудников*:

1. Руководство компании проявляет интерес к благополучию сотрудников.
2. У сотрудников есть возможность совершенствовать свои профессиональные способности.
3. Руководство компании подает пример в плане ценностей компании.
4. В компании существует свобода в принятии решений, достаточная для того, чтобы добиваться хороших рабочих результатов.
5. Сотрудников привлекает репутация компании как работодателя.
6. Спектр задач, решаемых компанией, обеспечивает постоянную активность сотрудников.
7. Сотрудник участвует в командной работе в составе своей рабочей группы.
8. Сотрудников привлекает высокий уровень клиентоориентированности.

* См. сайт www.e-xecutive.ru.

9. Сотрудников удовлетворяет общая рабочая атмосфера в компании.
10. Сотрудников устраивает приемлемый уровень их личной заработной платы.

Кроме того, получились следующие интересные выводы из результатов исследования сотрудников европейских компаний:

1. Четверть всех опрошенных считают себя увлеченными, заинтересованными в работе, 63% увлечены в средней степени, а 14% можно назвать «внутренне уволившимися». У таких сотрудников нет эмоциональной привязки к предприятию, они работают менее продуктивно, чем те, кто сильно увлечен работой, и, кроме того, оказывают отрицательное влияние на коллектив.
2. Зарплата должна соответствовать требованиям занимаемой сотрудником позиции и рынка. Им также важно основание, по которому рассчитывается та или иная оплата труда. Иначе говоря, компании стараются сделать процесс обоснования заработной платы прозрачным, например через четкую постановку целей, достижение которых затем проверяется и обсуждается с сотрудником.
3. Только зарплата как единственное условие не является мотивирующей для сотрудников. На нее стоит скорее смотреть как на так называемый гигиенический фактор. Это означает: если люди не будут получать за свой труд деньги, которые им полагаются, они не будут работать. Для вовлечения их в работу большее значение имеют нематериальные ценности, например сложные виды деятельности, представляющие для сотрудников определенный вызов, непосредственное рабочее окружение, а также бренд компании.

Провести анализ мотивационных факторов для предприятий малого и даже среднего бизнеса не составляет труда: разработали анкету (см. приложение 1), попросили сотрудников ответить на вопросы и проранжировать мотивационные факторы, потребности, а затем их проанализировали и сделали выводы.

А если в компании работает 6–10 тыс. человек? Что делать в таком случае?

Рекомендую провести опрос сотрудников, которые относятся к категории так называемого человеческого капитала, т. е. наиболее ценных для компании. Это могут быть компетентные руководители, квалифицированные специалисты и рабочие, рабочие редких профессий, отличающиеся высокой результативностью и лояльностью компании. Конечно, критерии человеческого капитала для вашей компании определяете вы сами.

Кроме мотивационных факторов персонала важно еще определить так называемые гигиенические факторы, поскольку если их не удовлетворять, то ослабляется или вообще аннулируется действие мотивирующих факторов.

По теории Херцберга гигиенические факторы не мотивируют на достижение результата. Например, улучшив условия труда, вы просто устранили неудовлетворенность сотрудников, но вряд ли повысите их результативность.

А самым сильным мотиватором Херцберг считает *достижение*. Он утверждает, что людей не мотивирует неудача; их мотивирует достижение. На некоторых сотрудников уже небольшие достижения действуют как мотиваторы. Если достижение и признание — самые сильные мотиваторы на работе, то эффективным способом повышения производительности было бы предоставление больших возможностей для достижений, что позволило бы руководителю чаще выражать свою признательность (подробнее об этом — в главе 7).

То есть руководителю в первую очередь необходимо провести анализ мотивационных факторов, потребностей сотрудников, а затем учесть их при разработке системы оплаты труда и мотивации, в том числе при создании ее немонетарной составляющей.

ТРЕТИЙ ПРИНЦИП. УСТРАНЕНИЕ ДЕМОТИВИРУЮЩИХ ФАКТОРОВ

Выявите демотивирующие факторы, такие как конфликтность, внутренний дискомфорт, большой уровень стресса, невыполнение обещаний руководителями, недостижимые цели и задачи, отсутствие необходимых ресурсов для их выполнения, уравниловка, родственные связи, отсутствие зависимости вознаграждения от индивидуального вклада работника и др. Все они снижают уровень мотивации сотрудника.

Важно учесть и устранить демотивирующие факторы, например за счет изменений в организационной культуре компании, перераспределения ресурсов, в том числе человеческих, или при разработке новой системы вознаграждения и мотивации.

ЧЕТВЕРТЫЙ ПРИНЦИП. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ПОНЯТНОСТЬ СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

Система вознаграждения должна быть понятна сотруднику, т.е. важно, чтобы он смог просчитать, какие усилия должен приложить для достижения данного результата и какое вознаграждение за это получит. По теории ожиданий В. Врума, если его усилия будут соответствовать вознаграждению, такой сотрудник будет мотивирован на выполнение данной задачи или на достижение результата. Если же сотрудник не может посчитать, какое вознаграждение получит, поскольку расчет вознаграждения очень сложен, вряд ли он будет заинтересован прилагать максимум усилий для выполнения стоящих перед ним целей и задач. Скорее всего, такой сотрудник будет работать на среднем уровне своих возможностей.

Хотя в наших российских компаниях все еще существуют ситуации, когда размер премирования зависит от субъективной оценки руководителя или его настроения. Кроме того, часто менеджеры не осведомлены не только в том, как нужно выполнить задание, но и в том, что от них требуется, чтобы руководитель был удовлетворен их работой и они получили адекватное вознаграждение. В таком случае сотрудник не знает, как изменить свое поведение, чтобы получить большее вознаграждение, даже если он этого и желает.

Таким образом, если вы хотите получить мотивированного сотрудника, система вознаграждения должна быть понятной и прозрачной.

ПЯТЫЙ ПРИНЦИП. СПРАВЕДЛИВОСТЬ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

По теории справедливости Адама Смита вознаграждение должно быть справедливым, т.е. недопустима ситуация, которая часто встречается в наших компаниях, когда вновь пришедшему сотруд-

нику за выполнение тех же самых функций выплачивается бóльшая зарплата. Если вознаграждение несправедливо, то возможными последствиями могут быть:

1. Минимальное приложение усилий в своей деятельности.
2. Демотивация сотрудника, потеря им интереса к работе.
3. Поиски параллельных доходов.
4. Воровство.
5. Интриги.
6. Увольнение.

За бóльший вклад или бóльшую ответственность и результативность должно, соответственно, выплачиваться и большее вознаграждение. Справедливость можно установить, если провести оценку должностей/рабочих мест и установить уровень заработной платы (постоянную часть) в соответствии с ценностью должности для компании: чем она выше, тем выше постоянная часть заработной платы (см. главу 3), а величина переменной части заработной платы зависит от результатов деятельности конкретного сотрудника (см. главу 4).

ШЕСТОЙ ПРИНЦИП. ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ КАК ЗА ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ, ТАК И ЗА КОЛЛЕКТИВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Система оплаты будет эффективна, если в ней учитывается как индивидуальный, так и коллективный результат деятельности сотрудников. То есть система вознаграждения должна включать в себя три составляющие (три вида результатов):

- **индивидуальные;**
- **командные;**
- **организации.**

Учитывая индивидуальный и коллективный результаты деятельности, мы стимулируем сотрудников на оказание взаимопомощи, поддержки, правильную расстановку приоритетов при распределении ресурсов.

Например, при вознаграждении менеджеров за достижение целей компании руководители в первую очередь будут вынуждены

распределять ресурсы таким образом, чтобы организация в целом достигла своих целей. Иными словами, в первую очередь они должны предоставлять ресурсы тому подразделению, от которого зависят результаты деятельности всей компании, а не тому, кто «тянет одеяло на себя», например, пользуясь влиянием на генерального директора или врожденным даром аргументации и убеждения.

Из теории менеджмента известно, что чем больше индивидуальная составляющая вознаграждения, тем меньше мотивация сотрудника на предоставление информации и передачу опыта своим коллегам, потому что у него возникает желание сохранить свой опыт и знания для получения наилучшего результата по сравнению с другими.

И еще одно важное правило: чем ближе позиция/должность к позиции генерального директора по иерархии, тем больше должен быть процент коллективной составляющей, так как вклад в результаты деятельности компании становится выше.

СЕДЬМОЙ ПРИНЦИП. СВОЕВРЕМЕННОСТЬ ВЫПЛАТЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

Должны быть установлены определенные и известные всем сроки выплаты как постоянной, так и переменной части зарплаты. Если вы задерживаете выплату переменной части заработной платы, то тем самым не только снижаете мотивацию сотрудника на достижение результатов в будущий период, но и можете вызвать демотивацию, раздражение, неудовлетворенность и, как следствие, отсутствие лояльности к компании, увольнение ценных специалистов.

По возможности сократите время между результатом деятельности сотрудника и выплатой премиальной части зарплаты.

ВОСЬМОЙ ПРИНЦИП. КОМПЛЕКСНОСТЬ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ, КОТОРАЯ ДОЛЖНА ВКЛЮЧАТЬ КАК МАТЕРИАЛЬНОЕ, ТАК И НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

Как уже мы упоминали ранее, система мотивации вряд ли будет эффективной, если мы не выстроим наряду с материальной системой оплаты систему нематериального вознаграждения. Мы должны

знать и использовать все возможные способы нематериальной мотивации с учетом мотивационных факторов. Нам нужно создавать у сотрудника внутреннюю мотивацию за счет его вовлеченности в работу, участия в новых интересных проектах; мы должны дать ему возможность самореализоваться и, конечно, признать его заслуги и достижения, чтобы в целом создать у сотрудника чувство удовлетворенности и радости от работы.

ДЕВЯТЫЙ ПРИНЦИП. МОНИТОРИНГ ЛОКАЛЬНОГО РЫНКА ЗАРПЛАТ. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ЗАРПЛАТ

Хотя бы раз в год проводите анализ локального рынка зарплат. Желательно получить информацию об уровне зарплат у ваших конкурентов.

Зарплата должна быть конкурентоспособной, иначе вы лишитесь в первую очередь ценных или дефицитных сотрудников по данной профессии на вашем рынке труда.

После получения информации (по возможности) приведите зарплату на вашем предприятии к рыночному уровню. При ограниченном фонде оплаты труда осуществите данные изменения хотя бы для категории ценных руководителей и специалистов.

Исходя из последних рекомендаций западных гуру менеджмента имеет смысл провести ранжирование руководителей и сотрудников на категории А, В, С:

А — выдающиеся руководители и профессионалы, добивающиеся высоких и рекордных результатов, так называемый человеческий капитал;

В — хорошие руководители и профессионалы, добивающиеся средних результатов (в пределах нормы);

С — посредственные руководители и работники: они нерезультативны, и в оправдание этого у них всегда находится множество уважительных причин; это так называемые кадры.

Джек Уэлч, будучи главой компании General Electric, всегда присутствовал при оценке руководителей: «Этот парень — первоклассный игрок, надо повысить его в должности и дать возможность купить изрядное количество акций по льготной цене, а этот парень — силь-

ный игрок «второго сорта», обладающий хорошим потенциалом, следует определить те качества, которые надо в нем развить, и приставить к нему коуча, а этот парень — неудачник, неисправимый игрок «третьего сорта»; самое время избавиться от него» [4].

Размер компенсации (доходов) руководителей и сотрудников категории В должен быть приравнен к рыночному, а категории А — быть выше рыночного.

ДЕСЯТЫЙ ПРИНЦИП. ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА В ПРОВЕДЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

При изменениях в системе оплаты или используемых методиках необходимо привлекать сотрудников, а в особенности руководителей, к участию в проекте и проведению изменений. В таком случае вы сможете использовать потенциал руководителей, учесть их предложения, что будет способствовать снижению сопротивления сотрудников/руководителей проводимым изменениям.

ОДИННАДЦАТЫЙ ПРИНЦИП. УЧЕТ ЭТАПА ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА КОМПАНИИ

Если ваша компания находится на стадии формирования или «младенчества», то, скорее всего, ее организационная структура находится в процессе развития, в ней продолжают происходить изменения, не существует четкого определения функций и обязанностей сотрудников, не придана ответственность каждой должности и нет бюджетирования. Цели компании в основном связаны с расширением доли рынка, выходом на уровень безубыточности и т. д.

На этом этапе вряд ли нужно проводить балльно-факторную оценку должностей, осуществлять грейдинг или использовать эффективную систему управления эффективностью, а также связывать систему вознаграждения с выполнением запланированных ключевых показателей эффективности, например из-за отсутствия статистики плановых значений данных показателей.

На данном этапе лучше всего использовать простые стандартные схемы вознаграждения и акцентировать внимание на нематериальной системе мотивации: выражать сотрудникам благодарность,

привлекать их к реализации интересных проектов, формировать чувство сопричастности к общему делу, достигнутым результатам, увлекать возможностями быстрого карьерного роста, самореализации и т. д.

На следующем этапе — интенсивного развития компании — наряду с планированием и бюджетированием начинаем разрабатывать и связывать систему вознаграждения с выполнением запланированных ключевых показателей эффективности.

И уже на третьем этапе — промежуточной стабилизации (возможно дальнейшее развитие компании) — назревает актуальность в определении ценности должностей, т. е. проведении балльно-факторной оценки должностей и грейдинговании, а также в коррекции уже существующей системы вознаграждения и внедрении системы Performance Management (управления эффективностью) для всех подразделений.

ДВЕНАДЦАТЫЙ ПРИНЦИП. СООТВЕТСТВИЕ СИСТЕМЫ КОМПЕНСАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ

Система компенсации должна соответствовать корпоративной культуре компании, ее ценностям.

Если вы провозглашаете демократический стиль управления в компании, а при этом топ-менеджеры авторитарно устанавливают цели своим подчиненным, не считаясь с их мнением, вряд ли это будет способствовать эффективности системы компенсации.

Если вы проповедуете командную работу, клиентоориентированность, а платите за достижение индивидуальных результатов, то в таком случае система компенсации не будет поддерживать провозглашаемые ценности. Например, если вы утверждаете, что для компании важно качество услуг, а платите процент за объем продаж, значит, опять же ваша система вознаграждения не поддерживает ценности компании. Если у вас разработан кодекс стандартов поведения, свяжите их выполнение с вознаграждением.

То есть важно определить ценности компании, выяснить, что их создает и поддерживает, и сформировать систему вознаграждения, соответствующую данным ценностям и корпоративной культуре в целом.

ТРИНАДЦАТЫЙ ПРИНЦИП. ВЗАИМОСВЯЗЬ С EMPLOYMENT BRAND — БРЕНДОМ КОМПАНИИ НА РЫНКЕ ТРУДА

Многие руководители тратят немало средств на формирование имиджа компании, но мало кто задумывается, что сегодня нужно уделять внимание и формированию ее бренда на рынке труда как работодателя. Можно значительно сократить затраты, если уменьшить текучесть кадров, и в особенности ценных сотрудников.

Какой имидж вы хотели бы иметь на рынке труда?

В чем ваши сильные стороны как работодателя в отличие от ваших конкурентов?

Например, вам нужно создать имидж компании, где платят «правильным людям правильное количество за правильно сделанные вещи», где

- правильные люди — это люди с соответствующими ценностями и поведением;
- правильное количество — справедливое вознаграждение;
- правильно сделанные вещи — требуемый результат деятельности.

Проведите соответствующее исследование, а потом используйте полученные результаты для совершенствования системы оплаты труда.

ВЫВОДЫ

Таким образом, для построения эффективной системы мотивации и оплаты труда нужно учесть 13 основных принципов:

1. Соответствие целей оплаты труда и мотивации целям предприятия.
2. Учет мотивационных факторов, ожиданий, потребностей персонала.
3. Выявление и устранение демотивирующих факторов.
4. Понятность и прозрачность системы вознаграждения.
5. Справедливость системы оплаты труда.
6. Вознаграждение за индивидуальные и коллективные результаты.

7. Своевременность выплаты вознаграждения.
8. Комплексность системы мотивации, которая должна включать материальное и нематериальное вознаграждение.
9. Мониторинг рынка зарплат. Конкурентоспособность ваших зарплат.
10. Вовлеченность персонала в проведение изменений.
11. Учет этапа жизненного цикла компании.
12. Соответствие системы компенсации корпоративной культуре.
13. Взаимосвязь с employment brand — брендом компании на рынке труда.

СТРУКТУРА СОВОКУПНОГО ДОХОДА

В связи с многозначностью понятий (в том числе и переводных терминов), используемых как западными, так и российскими специалистами, важно определиться, что мы имеем в виду, когда применяем тот или иной термин, и соотнести российскую терминологию с западной.

Совокупные доходы/Total rewards — включают все доходы сотрудника в процессе трудовых отношений: материальные доходы (remuneration reward) плюс нематериальные: значимость работы, признание, статус, полномочия, возможность роста, развития и др.

Материальные доходы/Remuneration reward — включают все компенсационные выплаты (total compensation) плюс льготы (benefits), а также надбавки, доплаты и денежные выплаты, возмещающие затраты, в соответствии с трудовым законодательством.

Компенсационные выплаты/Total compensation — фиксированная и переменная части заработной платы, включающие денежную форму оплаты, а также опционы и акции.

Монетарные компенсационные выплаты/Total cash — денежная часть компенсационных выплат, состоящая из фиксированной и переменной частей заработной платы в денежной форме.

Монетарные компенсационные выплаты включают:

- постоянную часть заработной платы: оклад или базовую ставку, которую работодатель выплачивает сотруднику за выполнение работы согласно должностным обязанностям;
- переменную часть заработной платы: премии, которые выплачиваются в зависимости от результативности деятельности сотрудников.

Структура совокупного дохода представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Структура системы совокупных доходов

Постоянная часть заработной платы не подлежит регулярному пересмотру и не зависит от результатов деятельности сотрудника в данный период времени.

Здесь возможны варианты оплаты по тарифной системе, с учетом тарифного разряда и установленных норм труда, и по бестарифной системе, с оплатой по ежегодной или ежемесячной ставке.

Переменная часть заработной платы в отличие от базовой ставки должна зависеть от результатов деятельности сотрудника за определенный период. То есть если результативность сотрудника падает, то премиальная часть заработной платы автоматически снижается. Выплаты могут производиться регулярно по итогам отчетного периода (месяц, квартал, год, несколько лет) или после завершения проекта.

Компенсационные выплаты могут быть долгосрочными и краткосрочными.

Краткосрочные выплаты связывают с результатами, достигнутыми сотрудником за краткосрочный (не более года) период.

Долгосрочные выплаты — поощрение сотрудника, связанное с достижением результатов за долгосрочный (более года) период. Наиболее распространенные долгосрочные премиальные планы: акции, опционы, фантомные акции, а также владение долями собственности, предоставленное собственниками предприятия.

Льготы — различные программы, которые работодатель использует для дополнения монетарных компенсационных выплат (более подробно см. в главе 6).

Сотрудникам выплачиваются также все доплаты в соответствии с трудовым законодательством: оплата за работу в выходные и нерабочие праздничные дни, оплата сверхурочной работы (ст. 146–158 ТК РФ), а также денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых обязанностей: при направлении в служебные командировки, при совмещении работы с обучением и т. д. (ст. 165–188 ТК РФ).

Нематериальная часть компенсации существенно влияет на поведение и эффективность сотрудников. Возможность достижения высоких результатов, признание его заслуг коллективом, обществом, интересная работа, условия для профессионального развития — вот основные факторы, влияющие на принятие сотрудником решения о работе в компании и лояльности к ней (подробнее об этом — в главе 7).

На своих семинарах я часто задаю их участникам вопрос: «Какой результат ваша компания хотела бы получить от эффективной системы вознаграждения?»

Судя по ответам, в первую очередь это повышение эффективности деятельности сотрудников, направленное на выполнение целей предприятия, а в общем — достижение и поддержание конкурентоспособности компании.

Таким образом, подведем итоги и рассмотрим, какие задачи выполняют те или иные составляющие системы совокупных доходов (или «совокупного вознаграждения» — иногда используется и такой термин).

Таблица 2.1. **Задачи составляющих совокупных доходов**

Составляющие совокупных доходов	Задачи
Постоянная часть заработной платы (базовая ставка, оклад)	Оплачивается в соответствии с ценностью должности для компании (за выполнение должностных обязанностей). Достигается внутренняя справедливость
Переменная часть заработной платы	Повышение результативности/эффективности сотрудников
Опционы, акции	Выполнение стратегических целей
Доплаты, надбавки	За дополнительные усилия, заслуги, для обеспечения защищенности работника
Льготы: социальный пакет пакет бенефитов	Повышение уровня жизни сотрудников Привлечение и удержание сотрудников, их социальная защищенность
Нематериальная мотивация	Привлечение и удержание, лояльность, эффективность сотрудников

ВЫВОДЫ

Сотрудники, вкладывая свои знания, навыки и время на рабочем месте, т.е. выполняя трудовые обязанности, получают доходы, структура которых в разных компаниях различна.

В зависимости от целей вашей компании и потребностей сотрудников нужно уметь определить набор и вес составляющих совокупного пакета доходов работника.

В следующих главах мы рассмотрим методики и инструменты, которые вы можете использовать при разработке схемы компенсационных выплат и системы льгот.

Ваша задача: изучить различные методики и подходы, определиться в том, какой конкретно способ (инструмент) разработки компенсационного пакета подходит конкретно для вашего предприятия, и адаптировать его в соответствии со спецификой вашей организации.

ФОРМИРОВАНИЕ (СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ) ПОСТОЯННОЙ ЧАСТИ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

Наличие справедливой структуры оплаты труда, объективность заложенных в ней различий по заработной плате влияют на отношение сотрудников к работе, их поведение, эффективность трудовой деятельности, а значит, и на успех компании.

Внутренняя справедливость в системе оплаты труда достигается путем разработки или корректировки постоянной части заработной платы с учетом ценности должности и ее влияния на результат деятельности компании. Чем выше ценность должности, тем больше постоянная часть заработной платы.

Ценность той или иной должности в компании определяется в результате проведения экспертной оценки должностей/рабочих мест.

Основные этапы проведения оценки:

1. Анализ содержания работы на данной должности. Описание должности/рабочего места.
2. Подготовка к оценке. Выбор метода оценки.
3. Проведение оценки должностей/рабочих мест.
4. Коррекция существующих размеров зарплат, грейдирование.
5. Построение структуры зарплат.

Прежде чем приступить к осуществлению процедуры оценки должностей, важно определиться с методами оценки. Это могут быть ранжирование, классификация, балльно-факторный метод.

Ранжирование расставляет должности/рабочие места от наивысших до самых низших на основании их относительной важности для организации. При этом в процессе оценки эксперты определяют, какие работы наиболее, а какие — наименее важные.

Используется также **метод парного сравнения должностей**. При этом наиболее высоко оцененной должности присваивается самый высокий ранг.

Часто проводится ранжирование внутри отдела, а затем результаты обобщаются. Однако, поскольку нет строгих критериев оценки, на ее итог влияет субъективизм оценщиков.

Классификация. Проводится классификация оценки сложности работ, а результатом служит определение числа классов и их описание. Каждый класс охватывает определенный диапазон работ.

Метод классификации использовался при разработке тарифной сетки/тарифных разрядов для рабочих специальностей (рис. 3.1).

Тарифный разряд	Квалификационный разряд	Тарифные коэффициенты	Тарифная сетка
Величина, отражающая:			
В тарифном разряде — сложность труда	В квалификационном разряде — уровень профессиональной подготовки работника	Соотношение тарифных ставок различных разрядов с тарифной ставкой I разряда	Совокупность тарифных разрядов работ (профессий): 1) в зависимости от сложности работ и квалификационных характеристик работников; 2) в зависимости от тарифных коэффициентов

Рис. 3.1. Формирование тарифной сетки

БАЛЛЬНО-ФАКТОРНЫЙ МЕТОД

Из всех методов наиболее распространенный — балльно-факторный.

Оценка проводится по факторам, выраженным в баллах, с учетом весов и уроней.

Ценность каждой должности определяется количеством установленных при оценке баллов.

Поскольку балльно-факторный метод — самый распространенный, остановимся на нем подробнее. Основные этапы оценки при его использовании следующие:

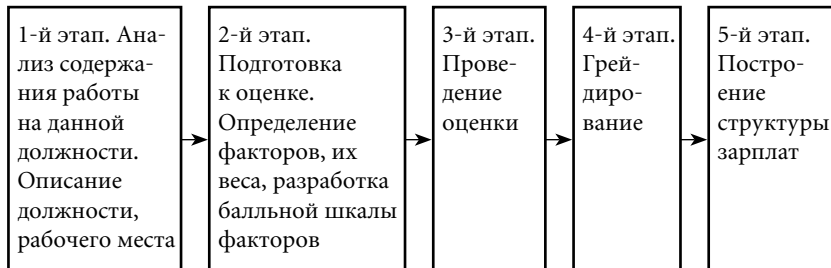


Рис. 3.2. Основные этапы оценки должностей/рабочих мест

1-й этап. Описание должности/рабочего места

Проведите анализ содержания работы, выполняемой на каждой должности/каждом рабочем месте, определите требования к должности, рабочему месту, необходимые для качественного выполнения данной работы, и сделайте описание должности, рабочего места.

Анализ содержания работы — это процесс сбора и анализа информации, которая выявляет сходства и различия в деятельности сотрудников.

Для того чтобы собрать сведения о работе и определиться в требованиях к каждой должности, можно использовать следующие шаги:

1-й шаг. Соберите информацию о рабочем месте/должности, используя существующие документы, например действующую должностную инструкцию, определите основные обязанности и ответственность.

2-й шаг. Проведите интервью непосредственно с сотрудником для выяснения основных (ключевых) обязанностей и интервью с

его непосредственным руководителем для получения полной информации.

Аналитик должен иметь предварительный список вопросов к интервьюируемому.

3-й шаг. Соберите, проанализируйте все полученные данные и заполните форму «Описание должности» (см. приложение 2).

4-й шаг. Непосредственный руководитель должен осуществить проверку заполненной формы и при наличии замечаний внести необходимые изменения.

5-й шаг. Утверждение описания должности у непосредственного руководителя.

Пример описания должности «менеджер по обучению» приведен в таблице 3.3.

Таблица 3.1. **Описание должности «менеджер по обучению»**

Подразделение	Департамент по управлению персоналом
Наименование должности	Менеджер по обучению
Цель существования должности	Организация эффективного обучения в соответствии с целями и потребностями компании
Подчинение (уровень в структуре организации)	Непосредственный руководитель (должность) Директор корпоративного центра Функциональный или руководитель проекта (в случае проектов или матричной структуры) Нет
Подчиненные	Непосредственные (с указанием количества человек) Нет Функциональные Нет
Ключевые функции, обязанности	Планирование обучения; составление программ обучения, расчет бюджета обучения и организация обучения
Образование	Высшее, желательно педагогическое
Требуемый опыт работы	От одного года

Окончание табл. 3.1

Подразделение	Департамент по управлению персоналом
Знания, навыки, необходимые специальные навыки	Специальные знания в области организации обучения: методы обучения; методы определения потребностей обучения; оценка эффективности обучения; знание провайдеров обучения; умение планировать обучение; организаторские навыки; навыки ведения переговоров; коммуникабельность и др.
Ответственность	Выполнение программы обучения в соответствии с бюджетом 2 млн. Результативность обучения — 90–100%
КРІ — ключевые показатели эффективности (не более 3–5 показателей)	Выполнение бюджета на обучение. Выполнение программы обучения. Рост нормативов по результативности и эффективности обучения

2-й этап. Подготовка к оценке

2.1. Выбор факторов

В первую очередь нужно определиться с факторами, по которым будет производиться оценка. Их выбор зависит от специфики деятельности компании и стратегического направления бизнеса. При этом для оценки всех должностей/рабочих мест применяется единый набор факторов за исключением оценки, проводимой в компаниях диверсифицированного холдинга.

Чтобы отобразить факторы, нужно задать вопрос: «Что в деятельности сотрудников способствует росту стоимости компании?»

Факторы должны быть основаны на стратегии и ценностях компании и приемлемы для всех заинтересованных сторон. Если деятельность организации или ее стратегия коренным образом меняется, используемые факторы должны быть пересмотрены.

В процедуре оценки компании используют широкое многообразие факторов, но все их можно поделить на группы: требуемые знания, умения, ответственность и условия работы.

Самый известный и широко используемый в мире — метод Хэя (The Hay Guide Chart Profile Method). Его разработал американ-

ский консультант Эдвард Хэй (Edward N. Hay), взяв за основу факторную систему оценки должностей [19].

Метод Хэя включает использование следующих факторов:

- **необходимые знания и опыт (know-how);**
- **решение задач (проблем) (problem solving);**
- **уровень ответственности (accountability).**

Российскими компаниями уже накоплен собственный опыт оценки должностей, рабочих мест по балльно-факторному методу.

Какие же факторы для оценки они применяют? Например, одна из крупных российских компаний использовала следующие:

- уровень образования и опыт работы;
- сложность и новизна решаемых задач;
- навыки коммуникации;
- степень полномочий/свободы;
- финансовая ответственность;
- количество подчиненных.

Важно раскрыть сам термин, определить понятие фактора, который вы используете.

Например, **фактор «ответственность»** означает ответственность за действия и результат этих действий. Измеряемое воздействие должности/ рабочего места на конечный результат — это ответственность за действия и их последствия.

Сколько же должно быть факторов?

Важно, чтобы они не пересекались по своему значению. Если мы будем использовать большое количество факторов, то, во-первых, это затруднит, усложнит весь процесс оценки, во-вторых, описания факторов могут пересекаться.

В практике западных компаний используется от трех факторов до двадцати одного.

Что касается российских компаний, то в них используется от шести до девяти факторов.