

СКОЛЬКО ПЛАТИТЬ РАБОТНИКАМ?

Этот вопрос, пожалуй, самый болезненный среди HR – тематики. Недоплатишь – разбегутся, переплатишь – жалко... Руководство компании полагает, что сотрудники получают достаточно, а те почему-то не довольны, а то и смотрят на сторону. Для тех, кто впервые столкнулся с этой проблемой, решение представляется туманным.

Границы для творчества

На самом деле всё наше творчество на тему компенсаций ограничено четырьмя довольно жёсткими рамками, выход за которые чреват разными последствиями.

- 1. Ситуация на рынке труда.** Если фирма платит людям меньше, чем соседи по рыночному сектору, то она рискует остаться только с теми, которые по личным и деловым качествам совсем уж никому не нужны. Противоположность тоже не всегда оправдана. Хотя высокий (по рынку) уровень оплаты делает компанию привлекательным работодателем, ограничиваются возможности для создания перспективы роста. Для человека важен не только нынешний уровень дохода, но и будущее: хочется больше... А работодатель и так уже несёт затраты на пределе возможного.
- 2. Экономика предприятия.** Здесь особых комментариев не требуется: по одежке протягивай ножки. Компания, «проедающая» большую часть доходов, вряд ли нужна владельцам.
- 3. Кадровая политика.** Она обычно основывается на мнении владельцев и топ-менеджмента предприятия. В одних фирмах - установка на экономию за счёт оплаты труда, в других, наоборот, считается, что сотрудников следует поощрять как можно лучше. Для HR – менеджера, само собой, удобнее работать во второй ситуации, но доказать свою позицию бывает очень непросто.
- 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 затрат на содержание персонала по разным составляющим. Секрет в том, чтобы это распределение отвечало главной задаче: удержанию и стимулированию сотрудников.

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

Косвенные затраты – это *вложения предприятия в уровень жизни на рабочих местах*. Сюда относятся: бесплатный кафетерий, красивые интерьеры, удобная мебель, корпоративные мероприятия и подарки сотрудникам. Такие затраты несёт любая уважающая себя фирма, но, к сожалению, прямую эффективность этих вложений

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

Среди прямых затрат можно выделить две части: *компенсационный план* (прямые выплаты) и *социальный пакет*: товары и услуги, компенсации, страховые гарантии.

Начнём с социального пакета. Часть его (режим труда и отдыха, оплачиваемые больничные листы и отпуска) предусмотрена действующим законодательством. Другая часть (например, страхование за счёт предприятия работников и членов их семей, оплата спортзалов, питания) – 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, организовав в офисе питание для сотрудников, работодатель предотвращает лишние выходы в город, трату рабочего времени, способствует снижению заболеваемости из-за простуд зимой и пищевых отравлений.

Моральная составляющая социального пакета также очень важна. Это проявление уважения и заботы о работниках, что повышает доверие к работодателю и уменьшает текучесть персонала.

Оборотная сторона социального пакета: сотрудники ворчат: «лучше бы дали деньгами».

В компенсационном плане выделяются две части: постоянная и переменная. Постоянная часть, - должностной оклад, может быть и нулевым, если работник получает, скажем, только вознаграждение за результаты. Бывает и противоположный случай, когда работник получает твёрдую зарплату, и более – ничего. Но чаще в компенсационных планах представлены обе части, правда, в разных пропорциях. Это позволяет найти компромисс между необходимостью обеспечить для работников определённые 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. Или сразу предоставить новичку надбавки за опыт, те или иные качества...

Переменная часть, как менеджерский инструмент, содержит элемент лукавства. Временами она используется в качестве не пряника, а наоборот, кнута. У руководителей частенько чешутся руки «наказать рублём» того или иного проштрафившегося. Так что, переменная часть может вводиться, *чтобы было, чего отобрать*. 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.

Премии выплачиваются относительно часто, раз в месяц или раз в квартал и составляют 30 – 50% оклада. Кроме того, они так или иначе привязываются к индивидуальным или коллективным результатам. Когда речь идёт 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 чём потом долго будете вспоминать.

Кому и за что платить?

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

Конструируя компенсационный план, стоит придерживаться четырёх правил.

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 от работника, и на предотвращение того, чего мы *не хотим*.
3. Повышение или понижение премиальной части должно зависеть от тех факторов, которые находятся в поле управления и возможностей работника. Нельзя поощрять или наказывать за то, за что работник не может нести ответственности.
4. При расчёте 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.

Приведём 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 её 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...

В другой 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 третьей компании к расчёту премий в соответствии с результатами работы подходили очень серьёзно, этим занимались целых два сотрудника на двух компьютерах (при полной загрузке). В результате работник мог получить в одном месяце 45 136 руб. 27 коп., а в следующем – 46 124 руб. 15 коп. Вроде бы, всё логично, но люди смеялись...

Итак, мы хотим стимулировать выгодное для компании поведение сотрудников, причём именно то, которым сами работники в состоянии управлять. С этой точки зрения все должностные позиции в компании (не считая топ-менеджмента) 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 1-й и 2-й 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 В) – за деятельность (результат или процесс) группы сотрудников, за которых они отвечают. Не правда ли, довольно просто?

Сложность состоит в том, чтобы *не перепутать*.

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, и платить переменную часть полностью при условии соблюдения этих норм. Подобно тому, как царь Соломон платил своему врачу, только пока был здоров... Например, бухгалтер может получать премию полностью при условии своевременной и безошибочной сдачи балансов, прохождения проверок.

Менеджеры (категория В) должны стимулироваться в соответствии с коллективным результатом, который, в свою очередь, может быть «привязан» к планам или нормам.

А как быть с оплатой труда топ-менеджеров, первых лиц предприятия? Это – уже совсем другая история...