

Константы и переменные

Современные российские топ-менеджеры уже осознали, что управлению человеческими ресурсами необходимо уделять приоритетное внимание. Во многих отраслях и сферах деятельности именно персонал компании является ее "привилегированным активом", и, следовательно, вложения в данный актив приносят долгосрочную отдачу. Обучение, повышение квалификации, планирование карьеры очень важны для сотрудников, влияют на их лояльность по отношению к предприятию.

Однако если сотрудник не удовлетворяет своих материальных потребностей, он в первую очередь теряет мотивацию к работе. Именно поэтому система материального стимулирования как часть системы управления персоналом в настоящее время наиболее востребована.

По сути, система материального стимулирования является базовым элементом мотивации персонала, дополняемым инструментами морального поощрения и развития работников. Как и любой инструмент управления, на определенном этапе развития организации эта система может лишиться актуальности. Со временем меняются потребности людей, корректируются стратегические цели функционирования компании. Когда появляется необходимость оптимизации действующей системы материального стимулирования? Наш опыт показывает, что необходимость ее упорядочивания назревает в следующих случаях:

- система материального стимулирования досталась в наследство от советских времен и перестала реально мотивировать сотрудников;
- система материального стимулирования создана в начальный период постсоветского капитализма методом "проб и ошибок" и слишком запутанна;
- необходимо построить единую систему материального стимулирования для предприятий холдинга;
- система материального стимулирования не мотивирует сотрудников к работе по достижению целей компании.

Состав системы материального стимулирования

Система материального вознаграждения включает в себя две основные группы элементов:

1. Прямые денежные выплаты (оклады, премии, надбавки и пр.)
2. Косвенное материальное вознаграждение (льготы и компенсации, так называемый социальный пакет).

Безусловно, все элементы системы мотивации являются важными с точки зрения формирования необходимых моделей поведения у сотрудников. Вместе с тем отметим, что один из наиболее распространенных вариантов оплаты труда предполагает выплату постоянной части вознаграждения ежемесячно и переменной части — по результатам труда. Ниже мы остановимся на основных технологиях формирования этих двух наиболее "весомых" элементов СМС — окладов и премий.

Широко распространено мнение, что эффективно мотивировать персонал компании можно только за счет выплаты переменной части вознаграждения (премий по результатам труда). Данное мнение можно признать ошибочным. Постоянные и премиальные выплаты решают принципиально разные задачи. Если премии, как правило, призваны стимулировать сотрудников к более интенсивному труду и достижению определенных результатов за сравнительно короткие промежутки времени (месяц, квартал, год), то задача постоянных выплат — формирование долгосрочных мотивов у работника за счет понимания того, почему сотрудник получает постоянное вознаграждение именно в таком объеме и какие усилия следует предпринять, чтобы добиться его увеличения.

Технологии определения размера окладов

Построение систем окладов (тарифных сеток) в организациях может проводиться с использованием различных методов. На практике встречается несколько основных подходов (табл. 1).

Метод назначения окладов	Метод балльной оценки
Слово «метод» используется здесь весьма условно: системы и правил фактически нет. Решение о величине оклада на той или иной должности принимает руководитель, основываясь на собственном мнении и интуиции. Мотивация зависит от таланта руководителя. Метод «работает» при небольшой численности персонала и руководителе «от Бога»	Для оценки внутренней ценности должностей в компании используется система факторов оценки. При этом каждый фактор можно разбить на несколько субфакторов. Для каждого фактора (субфактора) определяется число возможных состояний (уровней). Каждому уровню фактора присваивается определенное количество баллов. Должность оценивается по каждому фактору (субфактору), набранные должностью баллы суммируются и переводятся в денежные значения
Метод простого ранжирования должностей	Метод сравнения факторов
Ранжирование должностей проводится на основе простейшего правила: «Одна должность важнее другой». При этом критерии ранжирования, как правило, субъективны (четко не определены). Решения принимаются руководством компании. Метод «работает» при небольшой численности персонала и грамотном руководителе	Принцип тот же, что и в балльном методе — для оценки должности используются факторы. Должности ранжируются по каждому фактору отдельно, денежные значения присваиваются для каждого ранга, размер должностного оклада определяется как сумма денежных значений, полученных по каждому фактору
Метод классификации	Экзотические методы
Определяется структура классов, после чего производится оценка работ и их разнесение по соответствующим классам. Преимущество метода заключается в том, что в данном случае не требуется разрабатывать порядок индивидуального ранжирования всех работ. Нужно лишь отнести работу к какому-либо классу — ранжировать работы внутри класса не приходится. Метод «работает» при самой разной численности персонала (пример: ЕТКС — Единый тарифно-классификационный справочник)	Вознаграждаются трудовые навыки, компетенции сотрудников, а не выполняемые должностные обязанности. Работники проходят оценку трудовых навыков или компетенций. Изменения в оплате труда связаны с изменением компетенций или навыков работника, а не его должностных обязанностей. Метод «работает» при небольшой численности сотрудников, используется при повышенных требованиях к профессионализму (инновационные фирмы, научные, консалтинговые компании, больницы и пр.)

В последнее время российские компании широко применяют методы построения системы окладов, основанные на факторной оценке ценности должностей для организации. При этом используется следующий типовой алгоритм:

1. Определение системы факторов для оценки, проведение оценки ценности должностей по выбранным факторам оценки (также можно использовать уже имеющиеся стандартные методики).
2. Обработка результатов оценки, ранжирование должностей в соответствии с оценкой ценности, формирование системы грейдов.
3. Построение/настройка системы оплаты труда в зависимости от ценности должности (определение конкретных величин оплаты труда для каждого грейда).

Шаг первый — формирование системы факторов оценки

В мировой практике разработки систем оплаты труда большую известность и распространение получили методы, созданные консалтинговыми компаниями. Например, одним из наиболее проработанных и часто применяемых в западных компаниях является метод направляющих профильных таблиц Хэя (*Hay Chart Profile Method of Job Evaluation*). Эдвард Н. Хэй предложил выделить в профессиональной деятельности три группы универсальных факторов: знания и опыт, требуемые для выполнения должностных обязанностей на какой-либо должностной позиции (*know-how*); тип мышления, необходимый для анализа, оценки, творческих разработок и умения делать выводы в соответствии с требованиями данной должности (*problem-solving*); ответственность за действия и их последствия при выполнении должностных обязанностей на конкретной должности (*accountability*). По каждому из трех основных факторов (внутри фактора выделяются уточняющие его субфакторы) для каждой должности компании производится оценка. После этого оценки по каждому фактору переводятся с использованием так называемых профильных таблиц в итоговый балл (ценность должности). Таким образом, каждая должность получает некий вес, который и определяет ее место в системе оплаты

организации.

В настоящее время более 4 тыс. организаций по всему миру используют метод Хэя при разработке и администрировании внутрифирменных систем оплат. Постепенно западные методики оценки должностей (метод Хэя, методика компании *Watson Wyatt* и пр.) находят применение и в российских компаниях (особенно в тех, которые в структуре акционерного капитала имеют стратегических иностранных инвесторов).

Тем не менее возможность и целесообразность применения "передового капиталистического опыта" и стандартных факторов оценки ограничены по следующим причинам:

- применение стандартных факторов (параметров) оценки должностей не всегда позволяет в полной мере учесть специфику деятельности компании;
- ряд методик (тот же метод Хэя) достаточно сложен и требует значительных подготовительных мер для обучения персонала компании, повышая тем самым затраты на внедрение.

Учитывая эти обстоятельства, многие российские компании предпочитают разработать систему факторов, которая учитывала бы важные аспекты их деятельности. Первоначальной задачей при этом является отбор факторов, по которым будет производиться оценка ценности должностей. Факторы оценки — это общие, значимые для компании качественные параметры, с помощью которых можно охарактеризовать совокупность должностных обязанностей, выполняемых на большинстве рабочих мест компании.

Оптимальна ситуация, когда для разработки системы факторов создается рабочая группа из экспертов компании. В состав рабочей группы, определяющей факторы оценки, как правило, входят ключевые топ-менеджеры — руководители функциональных направлений. Их вовлечение в процесс позволяет:

- учесть и согласовать мнения "руководителей-функциональщиков" о наиболее значимых факторах;
- добиться положительного восприятия новой системы оплаты труда сотрудниками компании, так как СОТ, разрабатываемая с привлечением широкого круга внутренних экспертов, будет воспринята ими более адекватно.

Далее для каждого отобранного фактора составляется шкала, содержащая несколько уровней оценки. Каждый уровень по любому фактору должен иметь подробное вербальное описание его значения — именно это обстоятельство в дальнейшем позволит однозначно отнести ту или иную должность к конкретной категории. В табл. 2 приведен пример описания фактора "Сложность деятельности".

Рис. 4. Пример использования некорректных правил премирования для непрерывного показателя

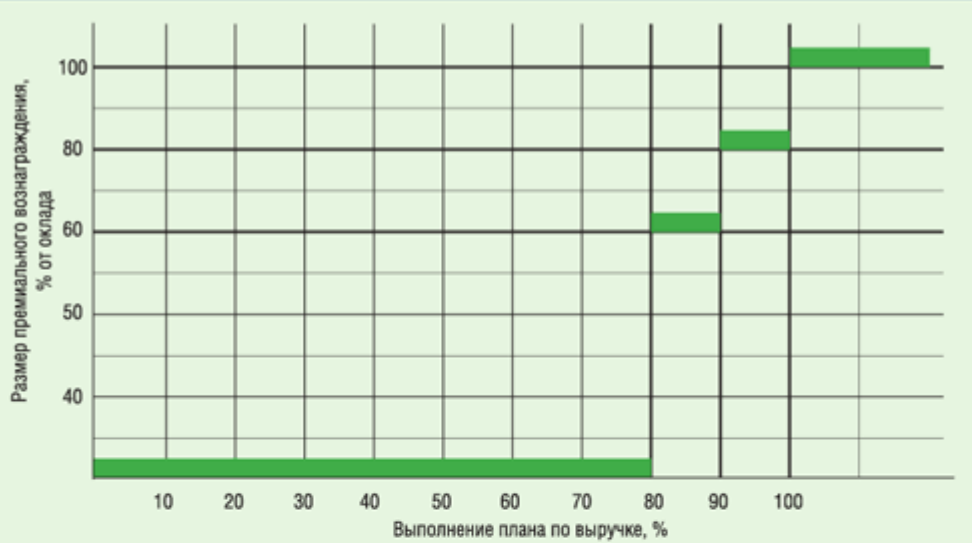
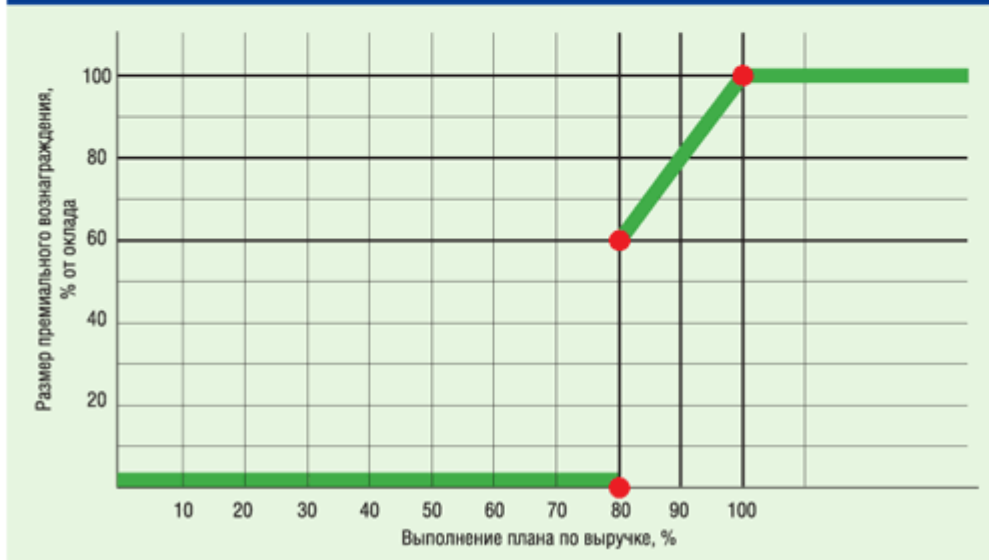


Рис. 5. Пример использования корректных правил премирования для непрерывного показателя



При рассмотрении целевых установок компании может оказаться, что некоторые факторы важнее других. Если это так, то после определения перечня факторов следует процедура их взвешивания и ранжирования. Для ее упрощения предлагаем использовать следующее правило: чем больше различных состояний (уровней описания) нашлось для конкретного фактора, тем больше его вес в системе факторов. Действительно, чем больше различных состояний у фактора, тем он важнее для компании, поскольку обеспечивает детальную дифференциацию работников и приносит больший вклад в итоговую ценность должности.

На следующем этапе шкалы каждого фактора "оцифровываются", т. е. каждому различимому состоянию того или иного фактора присваивается определенное количество баллов. Набранные должностью по отдельным факторам баллы суммируются, итоговый балл является характеристикой ценности должности.

Разработка факторов для нужд определенной компании не означает отказ от привлечения внешних консультантов — специалистов в данном вопросе. Как правило, хороший консультант имеет "библиотеку факторов", из которой можно выбрать те, которые отвечают особенностям компании, и произвести их более глубокую адаптацию к специфике ее деятельности.

Шаг второй — массовая оценка ценности должностей и обработка результатов

Для проведения процедуры оценки ценности должностей в компании создаются рабочие группы из "эксперт-оценщиков". В состав таких групп входят сотрудники (руководители структурных подразделений — линейные

менеджеры), которые хорошо знают содержание работы на оцениваемых должностях.

Предварительно эксперты проходят обучение, включающее в себя следующие шаги: самостоятельное изучение методики оценки ценности должностей; проведение рабочей сессии по разъяснению алгоритмов оценки; пробную оценку ряда должностей в общей группе.

Перед тем как приступать к оценке того или иного рабочего места / должности, необходимо удостовериться в соблюдении ряда условий: если оцениваемая должность является новой для предприятия, то необходимо предварительно составить перечень должностных обязанностей или разработать должностную инструкцию; если оценивается существующая должность, содержание деятельности которой хорошо знают эксперты, то оценку можно проводить без перечня ДО и формализованной должностной инструкции.

При оценке ценности должности важно:

- оценивать именно должность, а не конкретного сотрудника, ее занимающего;
- принимать во внимание должностные обязанности, которые выполняются в обычном, "нормальном" режиме деятельности, а не являются исключительными ситуациями в работе;
- оценивать должность независимо от текущего уровня ее оплаты.

Анкеты с результатами оценки эксперты передают для дальнейшей обработки и подсчета итогового балла ценности должности специалистам-обработчикам (сотрудникам ОТиЗ, кадровых или экономических служб). Правила обработки результатов должны быть заранее составлены и задокументированы. Данные обработки, как правило, заносятся в сводную таблицу, где приводится перечень всех должностей с результатами их оценки по каждому фактору и итоговыми баллами.

Шаг третий — определение числа грейдов

После расчета итогового балла для каждой должности надо определить число грейдов (уровней оплаты) и диапазон баллов, по которому будет определяться грейд должности.

Использование слишком большого количества грейдов означает, что оплата труда будет неодинаковой даже при очень незначительных различиях в должностных обязанностях. Это требует тщательного ранжирования должностей, точность которого зависит от адекватности применяемых факторов и уровней оценки. И напротив, небольшое количество используемых грейдов может привести к тому, что должности с различным уровнем "ценности" будут оплачиваться одинаково, т. е. к возможной "переплате" одним сотрудникам и "недоплате" другим. Общий показатель оптимального выбора количества грейдов — ситуация, когда должности с близким содержанием труда находятся внутри одного грейда.

Как правило, большое количество грейдов используется в организациях с "глубокой" иерархической структурой; небольшое применяется в компаниях, использующих "плоскую" организационную структуру с небольшим количеством уровней в организационной иерархии.

Шаг четвертый — построение структуры системы окладов

После того как каждой должности в компании назначен грейд, необходимо "привязать" к каждому из них определенную величину оклада. Как правило, чтобы построить конкурентоспособную систему оплаты, необходимо использовать бенчмаркинг-ориентиры рынка труда. Алгоритм действий таков:

1. Выбор бенчмаркинг-ориентиров, "контрольных" должностей для сравнения с ориентирами на рынке труда. В качестве "контрольных" используются должности, которые наиболее стабильны, легко узнаваемы, точно описаны и присутствуют во многих компаниях (например, офис-менеджер, бухгалтер, программист).
2. Определение конкурентов на рынке оплаты и анализ рыночной стоимости "контрольных" должностей. Используемые инструменты — аналитические обзоры, выполненные собственными силами или сторонними компаниями.
3. Принятие предварительного решения о новом размере оплаты на контрольных должностях и, соответственно, на тех грейдах, к которым они относятся. Конкретное решение по уровню оплаты ("ниже рынка", "по рынку", "выше рынка") может и часто должно отличаться у различных категорий сотрудников (разных групп грейдов). Оно зависит от общей политики компании и кадровой политики в частности.
4. Расчет шага изменения оплаты от грейда к грейду (на основе принятого решения по тем из них, на которых находятся "контрольные" должности), принятие предварительного решения о новом уровне

- оплаты на всех грейдах.
5. Расчет необходимых изменений в совокупном фонде оплаты труда и проверка планируемых изменений в оплате по каждой должности.
 6. Корректировка предварительной схемы окладов с учетом имеющихся ограничений.

Когда требуется обязательная корректировка принятых решений по новой схеме окладов? Как правило, это следующие случаи:

- фонд оплаты труда (ФОТ), требуемый для реализации новых решений, значительно превышает текущий уровень ФОТ, и компания не может пойти на такие издержки;
- в результате внедрения новой системы у значительного количества должностей может произойти ухудшение в оплате труда.

Если фонд оплаты, требуемый для реализации новых решений, превышает установленные максимальные показатели роста ФОТ, то возможна коррекция решений по уровню оплаты на контрольных должностях, которая проводится таким образом, чтобы новый ФОТ не выходил за рамки установленных границ.

Также желательно, чтобы ухудшение условий оплаты труда не произошло ни для одной должности. Если наблюдается ухудшение для незначительного числа должностей, по ним проводится коррекция оплаты за счет пересмотра оценок по факторам. Если же ухудшение в оплате труда произошло по 25% должностей и более, то необходима коррекция определенных ранее размеров оклада на "контрольных" должностях и шагов изменения оплаты от грейда к грейду. Кроме того, может быть изменен состав факторов, по которым оцениваются должности.

Технология создания системы премирования

При построении системы премирования важно определить ее основные параметры:

- соотношение постоянной и переменной частей оплаты труда;
- виды/периодичность премирования;
- показатели, на основании достижения которых будет назначаться премия;
- правила расчета премии по каждому показателю.

Рис. 1. Выделение оснований для классификации показателей



Рис. 2. Виды показателей по способу измерения

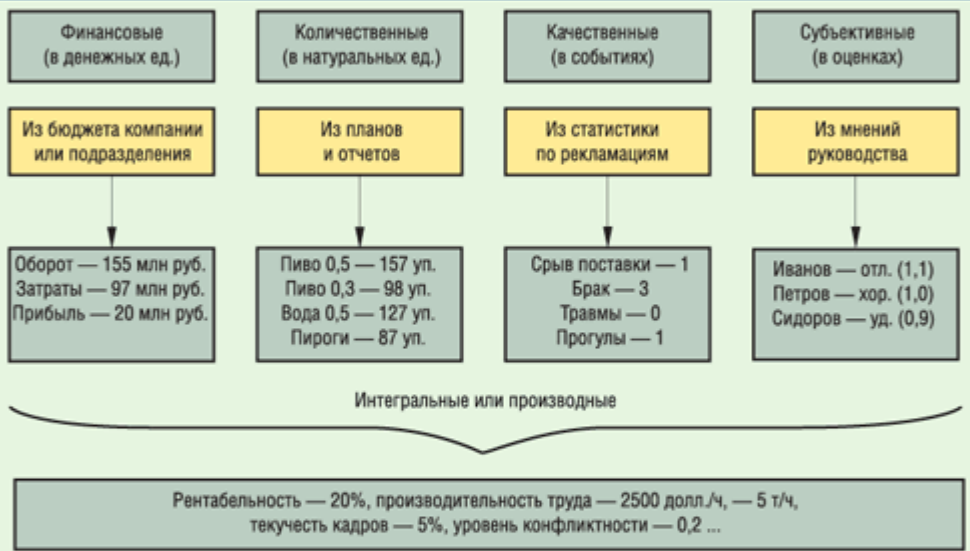
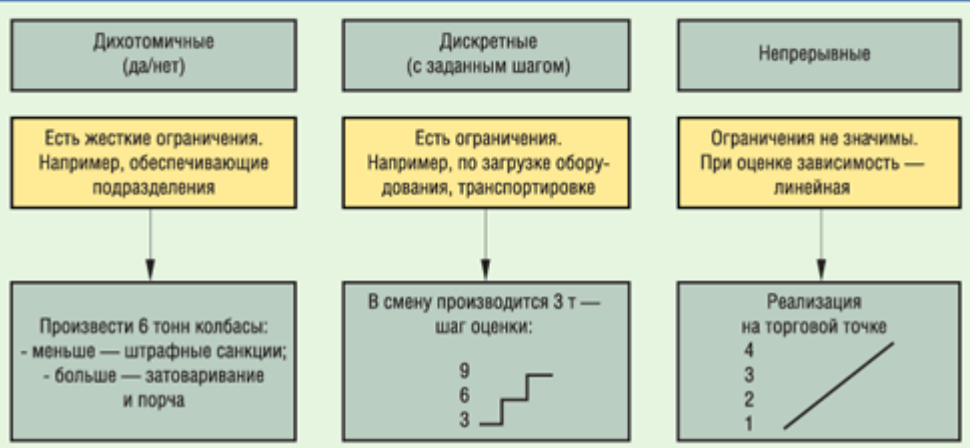


Рис. 3. Виды показателей по характеру изменения



Соотношение постоянной и переменной частей оплаты труда

Одинаковое соотношение переменной и постоянной частей заработной платы для всех категорий сотрудников, как правило, свидетельствует о недостаточной взвешенности системы материального стимулирования. Ситуация, когда это соотношение, допустим, и у секретаря, и у начальника отдела сбыта одно и то же, является, мягко говоря, спорной. Указанная пропорция для разных категорий персонала должна быть различна и зависит от ряда факторов. К таковым можно отнести:

- степень влияния подразделения или конкретного сотрудника на получение финансовых/нефинансовых результатов деятельности. Если от результатов работы подразделения или сотрудника напрямую зависят такие показатели, как выручка, прибыль, затраты, выпуск продукции, то в общем пакете

- премиальная составляющая должна быть больше;
- уровень полномочий для данной должности. Чем выше уровень полномочий (как правило, зависящий от уровня должности в организационной иерархии), тем больше может быть доля премиальных выплат в составе заработной платы;
- четко прописанные обязанности. Чем более регламентированы обязанности, тем больше доля постоянной, окладной части, и меньше — премиальной;
- измеримость результатов деятельности подразделения или сотрудника. Если для конкретной должности/подразделения можно определить такие показатели, которые будут объективно измеримы, целесообразно делать премиальную часть больше. И наоборот, если деятельность подразделения/сотрудника сложно оценить количественными показателями, логично увеличивать долю постоянной части заработной платы.

Помимо вышеуказанных факторов, необходимо учитывать внешние условия, например конъюнктуру рынка труда. Также, оценивая соотношение премиальной и окладной частей выплаты, следует обратить внимание на значимость первой. Так, премия, составляющая 5% от совокупной выплаты, вряд ли будет стимулировать сотрудника, — это не тот "бонус", за который стоит бороться. Нижняя граница размера премии, которая может заинтересовать сотрудника, составляет не менее 10-15% в общей сумме денежной выплаты.

Виды и периодичность премирования

С целью стимулирования работников компании премия должна начисляться по объективно оцениваемым результатам, наиболее сильно влияющим на конечную эффективность. Как правило, на большинстве предприятий период планирования и учета результатов составляет месяц, квартал или год. А так как объективную оценку результатов следует брать из проверенных данных управленческого учета, то и периодичность премирования целесообразно "привязывать" к наиболее объективным данным учета. Например, если на предприятии существует система управленческого учета, причем ее данные ежеквартально сверяются с данными бухгалтерии, в качестве основной премии целесообразно выбрать ежеквартальную.



Показатели, на основании которых начисляется премия

Один из широко применяемых методов построения системы премирования предполагает использование в качестве основы системы ключевых показателей эффективности деятельности (Key Performance Indicators, KPI), с опорой на которую может рассчитываться премиальная часть.

Основное правило при разработке ключевых показателей деятельности подразделений и их сотрудников — их увязка с контролируемыми ориентирами деятельности всей компании (которые, как правило, задаются собственниками или вытекают из бизнес-стратегии организации).

Каким должно быть число показателей для одной структурной единицы? Общая рекомендация состоит в том, что вес одного показателя не должен быть меньше 10% от общего размера премии; однако ситуация, когда выделено 10 показателей, каждый из которых имеет вес 10%, хоть и возможна, но считается неоптимальной. Аналогично оценивается и ситуация, когда выделенные один-два показателя не охватывают всех задач, выполняемых подразделением. Первая ситуация чревата двумя последствиями: внимание менеджера распыляется, так что усилия подразделения недостаточно сфокусированы на достижении приоритетных для компании задач; к тому же руководитель подразделения, опираясь на свое видение ситуации, отсекает "неважные", со своей точки зрения, показатели, хотя вполне возможно, что для компании как раз они являются приоритетными.

Типовым решением в такой ситуации является выделение двух-четырех основных показателей; остальные три-пять определяются ограничительно ("достигнут / не достигнут").

Определяя оптимальное число показателей, необходимо принимать во внимание возможности существующего в компании управленческого учета. При выделении большого количества показателей вопрос доработки системы управленческого учета иногда не поддается оперативному решению и трудозатратен.

Об авторе:

Александр Арешкин, руководитель направления управленческого консультирования ЗАО "Евроменеджмент".