

# Практический подход к построению системы материального стимулирования сотрудников промышленного холдинга

В данной статье описан метод построения эффективной системы материального стимулирования работников промышленного предприятия. Детально рассматриваются вопросы определения тарифной части заработной платы, размеров премиального вознаграждения и состава социального пакета. В статье отражены ключевые аспекты данных вопросов и предлагается целостный подход к построению системы стимулирования.

**Гордеев  
Михаил Юрьевич**  
E-mail: consulting@emd.ru



Заместитель исполнительного директора ЗАО «Евроменеджмент». Окончил МГУ им. М. В. Ломоносова. Участник и менеджер проектов по внедрению системного подхода к обучению персонала АЭС (эксперт МАГАТЭ), оптимизации и постановке систем управления персоналом в крупных промышленных и коммерческих компаниях, оптимизации бизнес-процессов и систем стимулирования персонала и т. п.

**Гадеев  
Тимур Ринатович**  
E-mail: consulting@emd.ru



Заместитель исполнительного директора ЗАО «Евроменеджмент». Окончил Казанский государственный университет, Школу Бизнеса Открытого университета Великобритании. Руководитель проектов по повышению эффективности систем управления ДЗО РАО «ЕЭС России», разработке систем мотивации персонала, внедрению систем управленческого учета и бюджетирования и т. п.

Наделяева  
Ирина Юрьевна  
E-mail: consulting@emd.ru



Консультант отдела управленческого консалтинга ЗАО «Евроменеджмент», экономист-бухгалтер. Окончила Иркутскую государственную экономическую академию. Участник проектов по разработке комплексных систем материального стимулирования для промышленных предприятий. Занимала должность ведущего специалиста Управления организации планирования труда и заработной платы ДООО «Бургаз» ОАО «Газпром». (г. Москва).

### Введение

Все чаще руководители современных промышленных холдингов начинают осознавать, что нужно разрабатывать действенную систему материального стимулирования. Как правило, подобная необходимость возникает, когда у компании есть следующие проблемы (или одна из них):

- отсутствие общей схемы оплаты труда в различных бизнес-единицах холдинга (единых подходов к установлению окладов / тарифных ставок, премиальных выплат);
- непрозрачность действующей системы стимулирования, ее непонятность работникам;
- отсутствие четкой зависимости между результатами труда и размерами вознаграждения;
- недостаточное использование системы льгот и компенсаций (социального пакета) в качестве стимула к работе.

Авторы данной статьи предлагают целостный подход к построению системы стимулирования сотрудников промышленного холдинга. Рассматриваются следующие вопросы:

- цели и принципы системы стимулирования;
- состав системы материального стимулирования;

- структура фонда оплаты труда и правила его формирования;
- определение размера тарифной части заработной платы;
- определение размеров премий;
- определение состава социального пакета и методов нематериального стимулирования;
- состав и последовательность работ по изменению элементов системы материального стимулирования.

В статье используются приведенные ниже специальные термины и определения.

*Стимулирование* — комплекс мероприятий материального и нематериального характера, который направлен на формирование у сотрудников мотива достижения целей компании.

*Материальное стимулирование* — вид стимулирования, при использовании которого формирование мотивов сотрудников достигается за счет мероприятий материального характера.

*Процедура стимулирования* — последовательность действий, обязательная для выполнения ответственными лицами при проведении мероприятий по стимулированию.

*Мероприятие по стимулированию* — элементарная часть системы стимулирования. Например, определение размера оклада.

*Рабочее место (РМ) / Должность* — работа, которая выполняется одним сотрудником, имеет уникальное наименование в соответствии со штатным расписанием и является частью деятельности компании. По отношению к служащим и руководителям используется термин «должность», по отношению к рабочим, оперативному и вспомогательному персоналу — «рабочее место». Деятельность, обусловленная тем, какое рабочее место или какую должность занимает сотрудник, состоит из совокупности «должностных обязанностей».

*Оценка ценности должности* — процедура, в ходе которой по специальным параметрам оценивают значимость для компании определенной должности.

*Должностной оклад* — основная часть заработной платы, размер которой привязан к категории должности и автоматически переносится на сотрудника при назначении его на определенную должность. Размер должностного оклада определяется при оценке

РМ / должности и фиксируется в штатном расписании. Должностной оклад назначается при приеме сотрудника на работу, а также при заключении трудового договора или при переводе работника на другую должность.

*Базовый оклад* — оклад для сотрудников с минимальной категорией оплаты, его размер является основой для определения окладов остальных категорий работников.

*Индивидуальная надбавка* — исключительная надбавка к должностному окладу, которая выполняет компенсирующую роль для удержания дефицитных на рынке специалистов и повышает конкурентную способность предложения компании при привлечении новых специалистов и менеджеров. Размер индивидуальной надбавки определяется индивидуально в зависимости от ценности сотрудника для компании.

*Социальный пакет* — набор гарантированных льгот, предоставляемых за счет компании. Его состав различается в зависимости от категории персонала.

Специалисты используют следующие аббревиатуры:

**СУП** — система управления персоналом;

**СМС** — система материального стимулирования;

**Методы МС** — методы материального стимулирования;

**ДО** — должностные обязанности;

**ЗП** — заработная плата;

**ФОТ** — фонд оплаты труда;

**РМ** — рабочее место.

### Цели и задачи системы стимулирования

С точки зрения современной управленческой теории можно выделить следующие *основные цели* системы стимулирования:

— формирование мотивации персонала и стимулирование сотрудников к достижению целей предприятия;

— оптимизация затрат на компенсационный пакет.

В рамках поставленных целей с помощью системы стимулирования нужно:

— создать единую и понятную всем работникам компании систему оплаты труда;

— привлечь и удержать высококвалифицированных менеджеров, специалистов и рабочих;

— стимулировать каждого члена коллектива к эффективной и производительной трудовой деятельности;

— создать наиболее благоприятные условия для постоянных сотрудников (долговременную занятость);

— учесть региональную специфику рынка труда и уровня заработной платы;

— стимулировать производственную инициативу сотрудников;

— соответствовать требованиям трудового законодательства Российской Федерации;

— выявить и структурировать все затраты на персонал, входящие в структуру компенсационного пакета компании;

— создать систему централизованного управления затратами на компенсационный пакет, основанную на четком контроле издержек по всем видам стимулирования.

### Состав системы материального стимулирования

Система материального стимулирования состоит из двух основных частей: *заработной платы и социального пакета*.

Размер заработной платы привязан к должностным обязанностям

и зависит от результатов деятельности сотрудников, структурных подразделений и компании в целом.

Заработная плата (ЗП) состоит из тарифной части (оклада / тарифной ставки), премиальных выплат и выплат компенсационного характера, предусмотренных Трудовым кодексом Российской Федерации (ТК РФ), и индивидуальной надбавки.

Состав *социального пакета* привязан, с одной стороны, к обязанностям (уровню ответственности) сотрудника, и поэтому непосредственно зависит от категории персонала, с другой стороны — обусловлен мотивационной направленностью работников. Модель системы стимулирования схематично представлена на рис.1.

Применение представленной на рис. 1 модели системы стимулирования необходимо для того, чтобы обеспечить реализацию таких условий построения эффективной системы мотивации персонала компании, как:

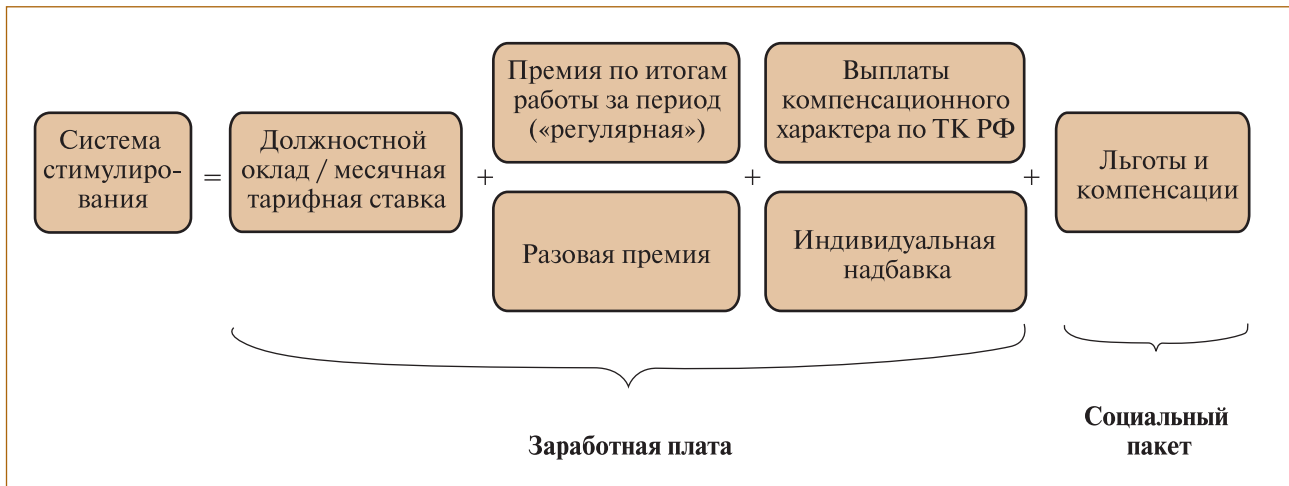
— обеспечение взаимосвязи размера должностных окладов / тарифных ставок и выполняемых сотрудниками должностных обязанностей за счет установления окладов / ставок на основании определения ценности рабочих мест;

— обеспечение взаимосвязи результатов работы за период времени и размеров вознаграждения за счет установления показателей эффективности деятельности («регулярная» премия);

— поощрение выполнения разовых, нестандартных задач (разовая премия);

— учет индивидуальных особенностей трудовых отношений (дефицитность профессии на

Рис. 1. Модель системы стимулирования



рынке труда, высокий профессиональный уровень работника и т. д.) посредством установления индивидуальной надбавки;

- повышение качественного уровня социально-трудовых отношений за счет предоставления сотрудникам льгот и компенсаций (социального пакета).

### Структура фонда заработной платы и правила его формирования

Система налогообложения Российской Федерации требует единого подхода к составу расходов на оплату труда. В связи с этим фонд заработной платы включает:

- выплаты за выполняемую работу, размер которых определяется исходя из сделанных расценок, тарифных ставок и должностных окладов в соответствии с принятыми в компании формами и системами оплаты труда;
- выплаты стимулирующего характера по системным положениям, включая премии за производственные результаты; надбавки и доплаты к тарифным ставкам и окладам;
- выплаты компенсирующего характера, связанные с режимом работы и условиями труда;

- выплаты, связанные с повышением цен и индексацией доходов в пределах норм, предусмотренных законодательством;
- оплату в соответствии с действующим законодательством очередных, дополнительных и учебных отпусков;
- оплату труда работников, не состоящих в штате предприятия, за выполнение ими работ по заключенным договорам гражданско-правового характера;

К расходам, не включаемым в фонд оплаты труда компании, относятся:

- премии, выплачиваемые за счет средств специального назначения и целевых поступлений (например, за выполнение особо важных заданий, за создание, освоение и внедрение новой техники);
- вознаграждение по итогам работы за год;
- стоимость бесплатно предоставляемых работникам в соответствии с действующим законодательством услуг, питания, продуктов, фирменной одежды;
- оплата дополнительно предоставляемых по коллективному договору (сверх предусмотренных законодательством) отпусков;

- материальная помощь рабочим и служащим;
- надбавки к пенсиям, единовременные пособия уходящим на пенсию;
- оплата жилья сотрудников;
- компенсационные выплаты в связи с повышением цен, производимые сверх размеров индексации доходов по решениям правительства;
- оплата путевок на лечение и отдых.

Планирование заработной платы включает определение фонда заработной платы и средней заработной платы по категориям персонала. Планирование ФОТ должно обеспечить повышение заинтересованности сотрудников в улучшении индивидуальных результатов труда и конечных результатов деятельности предприятия.

Исходными данными для планирования фонда заработной платы являются:

- производственная программа;
- данные о трудоемкости продукции, расценках;
- годовой баланс рабочего времени;
- численность работающих по категориям с указанием профессионального и квалификационного состава рабочих;

- тарифная система;
- штатное расписание руководящих работников, специалистов и служащих;
- применяемые формы и системы заработной платы;
- нормативы обслуживания;
- законодательные акты о труде и заработной плате.

В целях достижения максимальной точности планирования фонда заработной платы и эффективного управления затратами на персонал, для расчета планового фонда заработной платы компании целесообразно применять метод поэлементного планирования.

Метод поэлементного планирования ФОТ предполагает подробный ее расчет для различных категорий сотрудников, с учетом характера их работы и форм оплаты труда.

### **Определение тарифной части заработной платы (окладов / тарифных ставок). Оценка ценности рабочих мест**

Одним из эффективных методов определения размера должностного оклада / тарифной ставки является оценка ценности рабочего места / должности и определение на ее основе размера должностного оклада / тарифной ставки.

**Оценка ценности рабочих мест / должностей (ОЦРМ)** производится через анализ должностных обязанностей, закрепленных за ними. Для оценки ценности формируются факторы / параметры оценки, с помощью которых можно охарактеризовать совокупность должностных обязанностей, выполняемых на большинстве рабочих мест компании, в зависимости от степени их важности для компании.

Оценка ценности рабочего места / должности служит основой для установления должностного оклада / тарифной ставки. Главным правилом при установлении должностного оклада / тарифной ставки является анализ и оценка ценности должности, а не оценка занимающего эту должность конкретного сотрудника.

Для проведения оценки ценности рабочих мест / должностей и распределения должностей по разрядам оплаты с целью дальнейшего установления величин должностных окладов / тарифных ставок используется система факторов оценки.

**Факторы оценки** — это общие, значимые для компании, качественные параметры, с помощью которых можно охарактеризовать совокупность должностных обязанностей, выполняемых на большинстве рабочих мест компании. Каждый фактор оценивает именно совокупность ДО, выполняемых на конкретном рабочем месте / должности.

Обычно используются следующие факторы оценки:

- ответственность за результаты работы;
- сложность выполняемой работы;
- минимально требуемая квалификация;
- инициативность и самостоятельность / уровень полномочий по принятию решений;
- условия труда (наличие вредных производственных факторов).

Для конкретизации содержания и возможности выставления более точных оценок каждый фактор может быть разбит на субфакторы. Например, фактор «минимально требуемая квалификация»

разбит на два субфактора: «минимальный уровень образования, требуемый для данной должности» и «минимальный опыт работы, требуемый для данной должности». На Рис. 2 представлен один из вариантов детализации факторов оценки на субфакторы.

Для оценки должности по каждому фактору (субфактору) определяется шкала, предполагающая несколько уровней оценки. Значение каждого уровня оценки по любому фактору имеет подробное описание. Фактическая оценка должности по какому-либо фактору определяется путем выбора того уровня оценки, который больше всего соответствует должностным обязанностям оцениваемого сотрудника. Общая оценка должности формируется из полученных значений по каждому фактору и имеет балльное выражение.

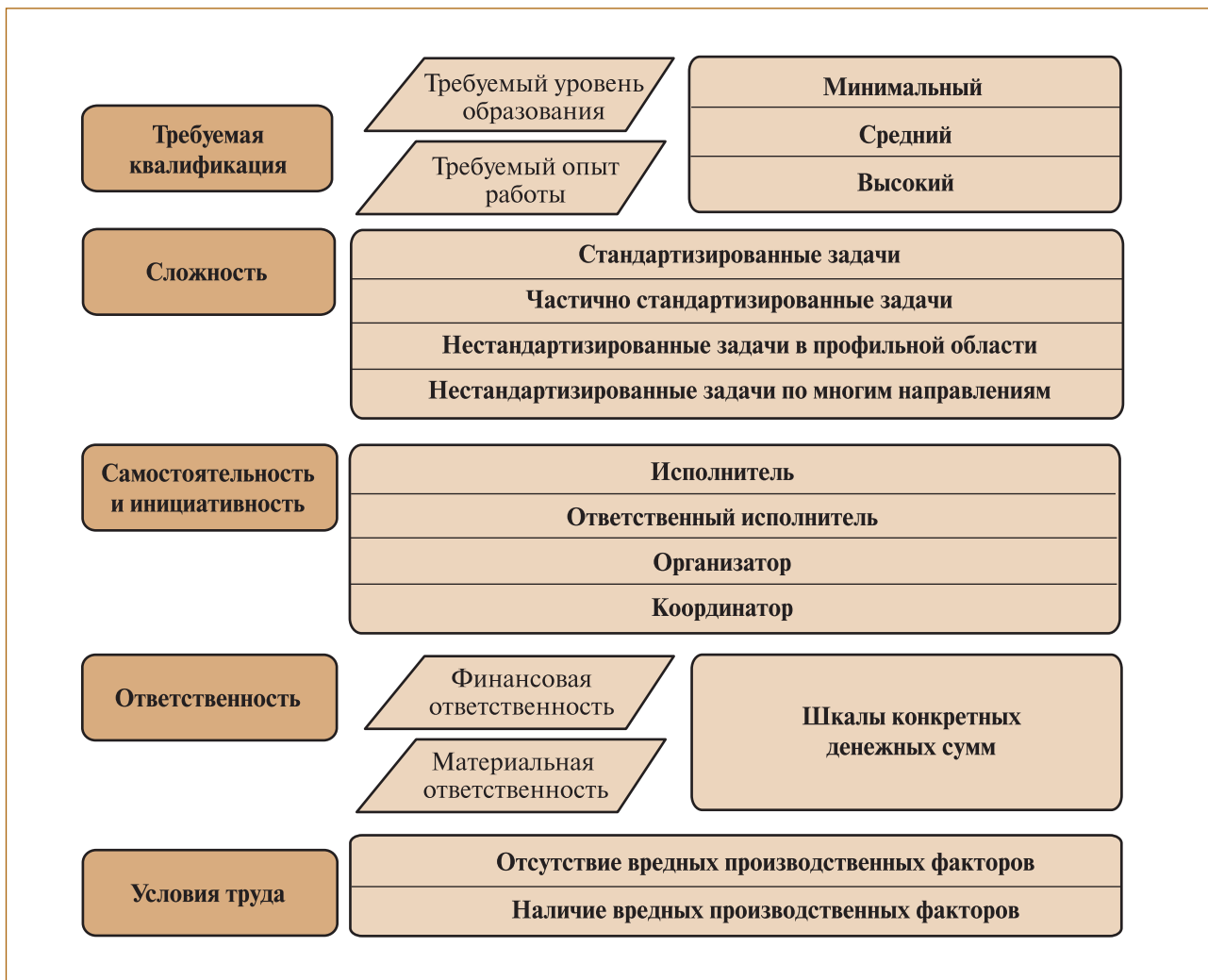
Процедура ОЦРМ базируется на экспертном подходе и предполагает участие руководителей всех структурных подразделений компаний в качестве экспертов.

Процесс ОЦРМ имеет адаптивный характер. На этапе подготовки к процедуре оценки происходит настройка и адаптация факторов и шкал оценки.

Основой для определения размеров должностных окладов тарифных ставок является ОЦРМ. Размер должностного оклада / тарифной ставки / определяется в соответствии с категорией должности и фактической балльной оценкой, полученной должностью по итогам ОЦРМ.

Для того чтобы построить формальную структуру окладов, должности, помимо отнесения к определенному разряду оплаты,

Рис. 2. Примерные факторы оценки должностей



группируют по категориям сотрудников (высшее руководство, линейные менеджеры и т. д.).

На основе результатов оценки (в зависимости от полученной суммы баллов) проводится ранжирование (упорядочивание) должностей, т. е. каждой должности присваивается определенный разряд оплаты, обуславливающий тот или иной уровень должностного оклада.

Определение общего количества разрядов оплаты происходит экспертным путем на основании заданных руководством требований к минимальному (базовому) и максимальному уровням оплаты, а также с учетом количественных

характеристик факторов оценки должностей.

В целях дифференциации должностных окладов должностей, относящихся к одному разряду оплаты, но имеющих значимую разницу в ДО, а также для обеспечения возможности личного роста сотрудника внутри одного разряда, вводится «вилка» для каждого разряда оплаты (две-четыре ступени).

Должность, набравшая наименьшее количество баллов, получает минимальный (базовый) оклад. Для каждой категории сотрудников определяется величина «межразрядной разницы» — разницы в оплате «соседних» разрядов.

На основании «межразрядных разниц» рассчитываются тарифные коэффициенты, показывающие соотношение базового оклада и границ «вилки» каждого разряда оплаты.

Оклад должности, имеющей тот или иной разряд оплаты, определяется по формуле:

$$\text{ДОЛ. ОКЛ.} = \text{В} \times \text{ИТК}, \text{ где}$$

Дол. Окл. — должностной оклад;  
 В — базовый (минимальный) оклад;  
 ИТК — индивидуальный тарифный коэффициент, который устанавливается в пределах тарифных коэффициентов, определенных для разряда оплаты, к которому относится конкретная должность.

Рассчитанные таким образом оклады / тарифные ставки вносятся в штатное расписание. Для нового сотрудника разряд оплаты и размер должностного оклада определяется на момент зачисления его в штат и заключения с ним трудового договора.

### Определение размеров премиального вознаграждения (премии). Виды премирования

Премиальное вознаграждение состоит из двух видов премий:

- премия по итогам работы («регулярная»), т. е. премиальное вознаграждение, выплачиваемое ежеквартально за качество и количество выполняемых работ;
- премия за проект («разовая»), т. е. премиальное вознаграждение, выплачиваемое за выполнение внеочередных заданий, участие в проектах и проявленную инициативу.

«Регулярная» премия каждого работника определяется в индивидуальном порядке на основании двух групп показателей:

- объективных показателей, характеризующих результаты работы подразделения;
- показателей оценки личного вклада сотрудника в достижение результатов подразделения, компании.

Премия должна начисляться по объективно оцениваемым результатам, наиболее сильно влияющим на конечную эффективность трудовой деятельности. Объективную оценку результатов следует делать на основании проверенных данных управленческого учета.

Разовая премия предусматривает возможность премирования сотрудников компании за следующие виды проектных работ:

— разработку и / или внедрение мероприятий, приведших к реальному снижению затрат компании;

— выполнение важного нестандартного производственного задания.

Премия за разработку и / или внедрение мероприятий, приведших к реальному снижению затрат фирмы, направлена на поощрение инновационной (рационализаторской) деятельности сотрудников. Размер данного вида премиального вознаграждения устанавливается как процент от суммы экономического эффекта, достигнутого в ходе разработки и внедрения тех или иных мероприятий по снижению затрат.

Премия за выполнение важного нестандартного производственного задания выплачивается за выполнение работ, не входящих в стандартные повседневные должностные обязанности сотрудника (коллектива работников), но не позволяющих четко определить их экономическую эффективность. Размер данного вида премиального вознаграждения устанавливается в индивидуальном порядке, в зависимости от важности выполненных работ для компании.

Разовая премия начисляется и выдается на основании приказа руководителя всей компании или бизнес-единицы.

### Показатели для определения размера «регулярной» премии подразделений

Для определения объективных показателей деятельности подразделений их можно распределить на два типа:

— производственные подразделения, к которым относятся цеха и производственные участки предприятий холдинга, а также

департаменты аппарата управления холдинга, курирующие производственное направление деятельности всех предприятий; — обеспечивающие подразделения, к которым относятся функциональные департаменты центрального аппарата и отделы исполнительных аппаратов заводов (завероуправлений).

Объективные показатели работы производственных и обеспечивающих подразделений частично различаются. Используется два типа показателей: основной и дополнительные.

Основной показатель служит для определения исходного размера премиального фонда подразделения.

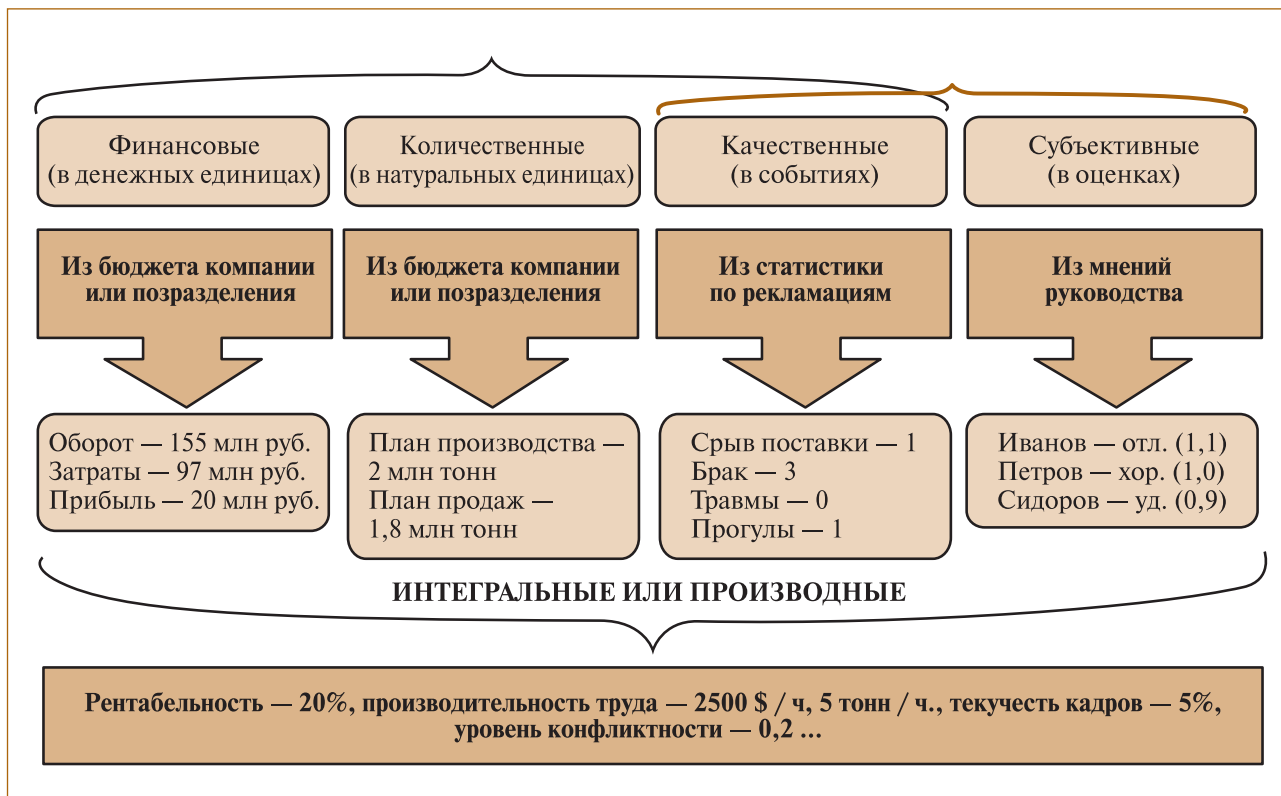
Дополнительные показатели выполняют функцию «ограничителей», используются для того, чтобы достижение основного показателя не привело к снижению качества работы подразделения. Если дополнительные показатели не достигнуты, размер начисленной премии уменьшается.

Премия непроизводственных подразделений центрального аппарата начисляется исходя из показателей, напрямую участвующих в формировании показателя рентабельности капитала холдинга (ROE или ROCE), и может быть снята за рекламации от руководства компании по поводу нарушения сроков или качества предоставляемых результатов / выполняемых функций, а также невыполнения показателей финансовой устойчивости и ликвидности холдинга.

### Показатели для определения размера «регулярной» премии сотрудника

Определение размера премии сотрудника осуществляется на

Рис. 3. Показатели для расчета «регулярной» премии



основании оценок качества работы и его отношения к выполнению своих обязанностей. Оценки даются непосредственным руководителем работника и визируются руководителем подразделения.

Оценки выставляются по трехбалльной шкале (2, 1, 0) в специальном бланке. Премия начисляется с учетом показателей и пропорционально окладу / тарифной ставке сотрудника по следующей формуле:

$$П = ОК \times СУММБ.С. \times СБ, \text{ где:}$$

П — премия;  
ОК — оклад сотрудника;  
СУММБ.С. — сумма всех баллов, полученных сотрудником;  
СБ — стоимость балла, рассчитывается по формуле: ФОР (подразделения) / СУММ (все баллы всех сотрудников подразделения).

На рис. 3. Схематично представлены показатели для расчета «регулярной» премии.

### Определение размера «разового» премиального вознаграждения

Премия за выполнение проекта («разовая») способствует мотивации работника на выполнение заданий, не входящих в его должностные обязанности, на участие в проектах по снижению издержек и реализацию этих проектов; повышению качества продукции, улучшению деятельности подразделения, завода, всего холдинга.

Выплата «разовых» премий осуществляется из фонда проектных премий (фонд ПП). Фонд ПП формируется на уровне бизнес-единицы холдинга на основании результатов реализации конкретных проектов по снижению издержек.

В фонд ПП поступают средства, полученные от тех мероприятий по снижению затрат, которые привели к реальному экономическому

эффекту. В фонд должен быть начислен определенный процент от сэкономленной за год суммы. Начисление происходит поквартально, пропорционально сэкономленной за квартал сумме (на основании результатов управленческой отчетности, сверенной с данными бухгалтерской отчетности).

Экономическую эффективность некоторых проектов невозможно четко определить заранее, например, трудно выявить «прибыльность» проекта по оценке РМ / должности. В этом случае эффективность проекта соотносится с его целесообразностью и важностью для компании, а премия участников проекта определяется из расчета трудозатрат (человеко-дней), необходимых для исполнения проекта и суммы вознаграждения, которая может быть выплачена из фонда ПП и будет стимулировать участников к выполнению поставленных перед ними задач.



### Определение размера индивидуальной надбавки

Индивидуальная надбавка назначается в исключительных случаях и направлена на привлечение и удержание «дефицитных» на рынке труда и / или имеющих высокую значимость для компании специалистов. По сути, для руководства организации индивидуальная надбавка является инструментом, позволяющим на основе индивидуального подхода оценить труд таких сотрудников. Индивидуальную надбавку присваивают на строго ограниченный отрезок времени (рекомендуемый срок действия надбавки — один год). По прошествии этого периода руководство организации принимает решение о «судьбе» надбавки того или иного работника (увеличение / уменьшение ее размеров, отмена выплат).

Решение о целесообразности применения индивидуальной надбавки в отношении какого-либо сотрудника и ее размера принимается руководителем бизнес-единицы. Величина выплат устанавливается на основе индивидуального подхода к оценке значимости для компании конкретного работника. Рекомендуемый размер индивидуальной надбавки — от 15% до 50% от должностного оклада сотрудника. При расчете премиального вознаграждения размер индивидуальной надбавки не учитывается в базовой сумме, от которой рассчитывается премия.

### Определение состава социального пакета

Социальный пакет относится к методам косвенного материального стимулирования. Его использование позволяет:

— увеличить конкурентную привлекательность компании на рынке труда, что обеспечивает приток квалифицированных

кадров с внешнего рынка;  
 — удержать высокопрофессиональных сотрудников, повысить их лояльность;  
 — создать благоприятное общественное мнение об организации;  
 — на законных основаниях минимизировать налогооблагаемую базу при вознаграждении / стимулировании труда сотрудников.

Для достижения максимальной эффективности социального пакета как инструмента повышения мотивации персонала необходимо предоставлять льготы и компенсации, входящие в социальный пакет, не как обязательные гарантии, а как отдельную, измеримую в денежном эквиваленте, часть вознаграждения в составе системы стимулирования сотрудников компании.

В социальный пакет входят льготы и компенсации следующих типов:

— дополняющие условия труда (расширяют круг возможностей в рамках рабочего места / должности);  
 — социальные (усиливают готовность к труду);  
 — имиджевые (повышают статус сотрудника);  
 — индивидуальные (целенаправленно стимулируют работников за счет учета мотивационной направленности).

Примерный состав социального пакета с учетом приведенных типов льгот, а также их значимости для сотрудников представлен в таблице.

### Категории сотрудников и типы социальных пакетов

Конкретный состав предоставляемого в компаниях холдинга социального пакета зависит от категории сотрудников. В сфере

социальных льгот, гарантий и компенсаций различают следующие категории персонала холдинга:

— топ-менеджеры (президент и вице-президенты управляющей компании);  
 — высшее руководство (директора департаментов управляющей компании, генеральные директора предприятий холдинга и их заместители);  
 — руководство среднего звена (начальники отделов управляющей компании и предприятий холдинга, главные специалисты-руководители и начальники цехов);  
 — линейное руководство (руководители групп управляющей компании, начальники участков, мастера предприятий (бизнес-единиц) холдинга и т. п.);  
 — специалисты, рабочие и служащие.

Состав социальных пакетов и применяемые методы косвенного стимулирования отличаются в зависимости от того, на какую категорию сотрудников они направлены. Целесообразно выделить следующие типы социальных пакетов:

— типовой социальный пакет для руководящего состава (дифференцированный по должностям высшего, среднего и линейного руководства);  
 — общедоступный типовой социальный пакет (дифференцированный по стажу работы);  
 — индивидуальный социальный пакет.

Типовой социальный пакет для руководящего состава направлен преимущественно на поддержание статуса должностной позиции менеджера в компании и вне ее, высвобождение времени руководителей для повышения эффективности использования

рабочего времени. Типовой социальный пакет для руководящего состава может включать в себя имиджевые, социальные, дополняющие условия труда льготы.

В общедоступный типовой социальный пакет входят льготы и компенсации преимущественно социальной направленности. Кроме того, в данный пакет отдельных сотрудников (например, специалистов профильных подразделений, которым необходимо осуществлять разъездную работу, вести

телефонные переговоры в большом объеме, выполнять представительские функции) могут входить льготы, дополняющие условия труда.

Индивидуальный социальный пакет включает индивидуальные льготы и направлен, в первую очередь, на удержание высококвалифицированных сотрудников и специалистов, владеющих редкими профессиями, посредством предоставления, льгот, учитывающих индивидуальную мотивационную

направленность (например, аренда квартиры для иногороднего сотрудника и др.). Помимо этого, льготы, предоставляемые в индивидуальном порядке, способствуют целенаправленному развитию персонала.

### Принципы и порядок предоставления социального пакета

Основные принципы системы косвенного материального стимулирования по отношению к различным категориям персонала:

**Таблица.** Состав косвенного материального стимулирования (КМС)

Вид услуг КМС	Назначение	Кому предоставляется	Льготы
Дополняющие условия труда	Предоставление средств труда, необходимых на РМ / должности при выполнении ДО, не предусмотренных в нормативах оборудования рабочего места	Должность	Полная или частичная оплата сотовой связи Предоставление транспорта или оплата расходов на транспорт Переносной персональный компьютер Оплата представительских расходов
Социальные	Высвобождение времени сотрудника для повышения эффективности использования рабочего времени	Категория персонала	Доставка сотрудников (на работу / с работы) Негосударственное пенсионное обеспечение Компенсация отдыха детей сотрудников Обязательная медицинская страховка Оказание материальной помощи Льготное питание Льготные занятия спортом Ценные подарки к памятным датам
Имиджевые	Повышение статуса сотрудника внутри компании и вне ее	Категория персонала	Предоставление служебного автомобиля Предоставление служебного автомобиля представительского класса Питание в отдельном зале для высшего руководства Заказ легких закусок, напитков на рабочее место Медицинская страховка по программе дополнительного медицинского страхования (возможно, и для членов семьи) Организация и оплата дорогостоящего отдыха Компенсация затрат на занятия в фитнес-клубе
Индивидуальные	Привлечение / удержание ценных специалистов	Конкретный сотрудник	Предоставление кредитов / поручительство перед банком в случае возникновения неотложных нужд Предоставление кредитов / поручительство перед банком в случае необходимости приобретения жилья Оплата обучения Предоставление путевок на курорты и в дома отдыха Предоставление служебных квартир, коттеджей или оплата фирмой аренды жилья

- гарантия предоставления льгот всем сотрудникам, относящимся к одной категории, в рамках определенного для нее социального пакета;
- ограничение предоставления работникам льгот, входящих в состав социального пакета для руководящего состава;
- возможность определения персонального социального пакета для вновь принятого сотрудника с целью повышения привлекательности вакансии и привлечения высококвалифицированных специалистов и менеджеров.

Состав персонального пакета социальных льгот и условия его предоставления оговариваются в трудовом договоре при приеме на работу, при оформлении дополнений к трудовому договору в случае изменения должности, а

также фиксируются в коллективном договоре.

Решение об установлении социального пакета принимает начальник бизнес-единицы холдинга после согласования с непосредственным руководителем конкретного сотрудника и главой подразделения по управлению персоналом.

### Заключение

Безусловно, изложенный подход к построению системы стимулирования не является единственным возможным и правильным. Система стимулирования — это чрезвычайно тонкий инструмент, влияющий на работу и конечные результаты деятельности всей компании, поэтому к ее изменению необходимо подходить очень осторожно, учитывая традиции и правила сложившиеся в фирме, отраслевую специфику,

действующие подходы к мотивации персонала и целевые установки руководства.

В статье был представлен только концептуальный подход к построению системы стимулирования сотрудников производственного холдинга; конкретные процедуры стимулирования должны быть детализированы в соответствующих организационных и методических документах компании. Комплект таких документов, как правило, включает:

- положение об оплате труда персонала;
- положение о системе нематериального стимулирования, льгот и компенсаций персонала;
- методику по оценке ценности рабочих мест / должностей;
- методику по формированию и корректировке фонда оплаты труда.