# Тема 7. КОМПЕНСАЦИОННЫЙ ПАКЕТ: СОДЕРЖАНИЕ, СТРУКТУРА, ОСОБЕННОСТИ СОЗДАНИЯ

***Ключевые понятия главы***: Компенсационный пакет как основной элемент трудовой мотивации. Содержание и структура компенсационного пакета. Денежное вознаграждение: постоянная часть, переменная часть. Бонусы и бенефиты. Анализ рабочих мест. Классификация должностей. Создание тарифной системы. Базовые оклады, надбавки, доплаты. Переменная часть заработной платы: комиссионные и премиальные. Социальные льготы и выплаты. Создание локальных нормативных документов по оплате труда и премиям. Особенности внедрения компенсационного пакета. Мониторинг эффективности системы компенсаций.

*Введение*

В рыночной экономике центральное место в отношениях работник  предприятие занимает обмен результатов труда наемного работника на совокупность всех видов вознаграждения, которые предоставляются предприятием. Внутри системы вознаграждений, которые используются предприятием, существует разделение на внешние и внутренние вознаграждения. Внешние вознаграждения контролируются и распределяются предприятием: это те денежные выплаты, премии и социальные льготы, которые используются предприятием для стимулирования эффективного труда своих работников, это социально- психологическая атмосфера и стиль управления, которые присутствуют в организационной культуре предприятия, словом, все внешние стимулы и условия труда в широком смысле этого слова. Внешними вознаграждениями можно и нужно управлять, их можно менять, конструировать и моделировать.

Внутреннее же удовлетворение работника впрямую не зависит от организации, это есть психологическое состояние работающей личности, возникновение которого зависит от многих факторов, связанных с

мотивационной структурой личности, с ее психологическими особенностями и установками, а не только с системой внешнего вознаграждения. От предприятия зависят только условия, при которых работающая личность может получить внутреннее удовлетворение от работы.

Компенсационная политика  это и есть система внешних вознаграждений наемному работнику за результаты его труда на предприятии. Когда мы можем оценить или измерить вознаграждение в денежном виде, то мы говорим о денежном вознаграждении или компенсационном пакете организации. Немонетарная система вознаграждений (или моральные стимулы к труду) в данной работе не рассматривается.

Разработка компенсационного пакета выступает как одна из важнейших, стратегических, задач в управлении человеческими ресурсами. Соответственно, построение системы денежных компенсаций является функцией менеджера по персоналу.

Особенную актуальность эта функция приобретает на современном этапе развития экономики в России, когда появление новых, молодых предприятий зачастую сопровождается отсутствием традиций и технологий разработки и совершенствования системы вознаграждения, адекватной рыночным отношениям.

Известный специалист в области управления персоналом Шекшня С.В. так определял значение и задачи разработки компенсационной политики:

«*Основное значение системы компенсации заключается в том, чтобы стимулировать производственное поведение сотрудников компании, направив его на достижение стоящих перед ней стратегических задач, иными словами, соединить материальные интересы сотрудников со стратегическими задачами организации. Эта ключевая установка определяет цели системы компенсации:*

*Привлечение персонала в организацию.* Организации конкурируют между собой на рынке труда за привлечение человеческих ресурсов, которые им необходимы для достижения стратегических задач. В этом смысле система компенсации должна быть конкурентоспособной применительно к той категории работников, которые требуются организации.

*Сохранение сотрудников в организации.* Когда вознаграждение в организации не соответствует тому, что предлагает рынок, сотрудники могут начать покидать ее. Чтобы избежать потери сотрудников, на профессиональное обучение и развитие которых организация затратила определенные средства и которые являются ценным ресурсом, руководители должны обеспечить конкурентоспособность системы компенсации.

*Стимулирование производительного поведения.* Вознаграждение должно ориентировать работников на те действия, которые необходимы для организации. Производительность, творчество, опыт, преданность философии организации должны поощряться через систему компенсации.

*Контроль за издержками на рабочую силу.* Продуманная система компенсации позволяет организации контролировать и эффективно управлять затратами на рабочую силу, обеспечивая при этом наличие требуемых сотрудников.

*Административная эффективность и простота.* Система компенсации должна быть хорошо понятна каждому сотруднику и проста для администрирования, т. е. не требовать значительных материальных и трудовых ресурсов для обеспечения ее бесперебойного функционирования.

*Соответствие требованиям законодательства.* Во всех странах вознаграждение работников регулируется государственным законодательством».

Денежное вознаграждение имеет решающее значение в трудовой мотивации, причем смысл денежного вознаграждения для работника не исчерпывается только компенсацией затрат времени, энергии, интеллекта, которые расходуются работником при достижении целей организации. Денежное вознаграждение, точнее, формы его получения, а также относительные и абсолютные размеры воспринимаются работником как свидетельство его ценности для организации, влияют на самооценку работника, впрямую говорят о его социальном статусе. Т.е. деньги, получаемые работником, выступают также и мерилом личностной и профессиональной самореализации. Мы не даем нравственной или социальной оценки такому положению вещей, просто констатируем факт, что поговорка «Если ты такой умный, то почему такой бедный» в настоящее время зачастую воспринимается как непреложная истина.

Для менеджера по персоналу использование мотивирующей силы денежного вознаграждения позволяет решать задачи обеспечения необходимого производственного поведения работников достаточно простыми методами конструирования компенсационного пакета. Другие способы мотивации с необходимостью требуют изменения организационной культуры, что есть сложный и длительный процесс, не гарантирующий быстрого успеха. Однако компенсационный пакет может и должен служить целям удовлетворенности работника и повышения качества работы. Таким образом, менеджер по персоналу, создавая систему компенсаций и удовлетворяя на первый взгляд первичные потребности работника, тем не менее формирует удовлетворение и более высоких запросов и потребностей работников. Так, в качестве примера можно привести принципы, на которых основана фирменная система вознаграждения корпорации IBM:

«*Система вознаграждений создает у людей чувство уверенности и защищенности.* IBM хочет, чтобы ее люди, вступая в контакт с клиентом и действуя от ее имени, сосредотачивались на выполнении стоящих перед ними задач. Их не должны отвлекать насущные денежные проблемы: как накормить и одеть семью, обеспечить ей крышу над головой. Все это им должна обеспечивать их заработная плата, при условии, разумеется, что они разумно решают свои проблемы...

Система оплаты труда должна не только создавать у человека чувство уверенности и защищенности, она должна *также включать действенные средства стимулирования и мотивации.* IBM... отдает предпочтение тем работникам, которые желают получить нечто большее, чем фиксированную заработную плату... и которые стремятся повысить свой доход, когда им предоставляется такая возможность... IBM всегда готова по достоинству вознаградить *успех и совершенство.*

В дополнение к заработной плате и комиссионным IBM старается

«подсластить» жизнь своим наиболее достойным сотрудникам с помощью

*наград и вознаграждений... Они* могут выступать в виде денежной суммы,

ценного подарка или туристической путевки. Они являются свидетельствами признания компанией особо качественной работы сотрудника или достижения им особо важных результатов. Будучи заранее запланированным или спонтанным, присуждение награды или вознаграждения всегда остается по своей природе двойственным  объективным и субъективным одновременно».

При разработке компенсационной политики менеджер по персоналу не должен следовать мифу о выгодности дешевого труда. Так называемый дешевый труд дорого обходится как предприятию, так и обществу. Он малопроизводителен, воспроизводит неразвитого работника, невосприимчивого к возможности больше зарабатывать путем увеличения производительности труда, убивает инициативу, консервирует низкий уровень организации и условий труда. Дешевый работник опасен для окружающих. Дешевый труд, обуславливающий низкий уровень жизни, приводит работника к потере ответственности не только перед предприятием, обществом, но и перед самим собой. Такому человеку нечего терять.

Профессиональная миссия менеджера по персоналу заключается, в частности, и в том, чтобы за счет создания эффективной системы стимулирования труда преодолевать феномен отчужденности труда и пассивности трудового сознания, трудовой мотивации и этики. Система компенсаций предприятия должна ориентироваться на высокий уровень вознаграждения за интенсивный и эффективный труд.

Недаром успешное развитие Японии и превращение ее во вторую экономическую державу мира можно связывать и с серьезным сдвигом в условиях труда, в том числе и со значительным увеличением заработной платы.

До второй половины 80-х годов по среднему уровню заработной платы Япония заметно отставала от ведущих стран Запада, но в 1987 г. ситуация в корне изменилась и Япония по этому показателю вышла в мировые лидеры (табл. 1), реализуя лозунг «заработную плату  на уровень западноевропейских стран».

### Таблица 1

*Почасовая заработная плата в обрабатывающей*

#### промышленности развитых стран (в долл. США по официальному курсу)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Страна** | 1987 г. | 1994 г. |
| Япония | 10,41 | 22,70 |
| США | 9,91 | 12,06 |
| Германия | 9,75 | 15,17 |
| Англия | 6,93 | 9,69 |
| Франция | 6,82 | 9,12 |

Осуществляя моделирование (конструирование) компенсационного пакета, менеджер по персоналу должен следовать следующим общим правилам:

1. *Система компенсации должна ориентировать работника на достижение нужного предприятию результата, поэтому заработная*

*плата связывается с показателями эффективности работы организации (оборот компании, прибыль, объем продаж, выполнение плана, улучшение качества и т.д.), рабочей группы, самого работника;*

#### Система компенсации должна сочетать в себе жесткость правил определения денежного вознаграждения и гибкость в реагировании на изменения внутренней и внешней ситуации в организации, т.е. компенсации должны выступать не только

***мотиватором трудовой деятельности, но и средством управления, рычагом для руководителя. Руководство организации должно иметь возможности как поощрения, так и наказания в системе компенсации.***

1. *Новая система компенсации, с одной стороны, не должна ухуд- шать положение сотрудников в материальном плане, наоборот, при раз- работке и внедрении новой системы у работника должна быть возмож- ность увеличивать свое денежное вознаграждение по сравнению со старой системой, но, с другой стороны, система компенсаций не должна предъявлять чрезмерных требований к предприятию, не должна подрывать экономическую состоятельность предприятия и его конкурентоспособность.*
2. *Внедрение системы компенсации должно сопровождаться продуманным механизмом информирования работников о новых правилах денежного вознаграждения, постоянным мониторингом эффективности компенсационного пакета.*

#### Содержание и структура компенсационного пакета

Компенсационный пакет, или система вознаграждений, которые используются в организации, складывается из трех элементов основная оплата труда (базовая зарплата), дополнительная оплата (побудительные выплаты, премии, бонусы) и социальные выплаты или льготы (бенефиты).

*Основная заработная плата* есть гарантированная компенсация работнику за его труд в организации или за исполнение обязанностей на данной должности, на данном рабочем месте.

Медстраховки бесплатные обеды

Транспортные компенсации

Ссуды

Другое

**Денежное вознаграждение**

Постоянная часть

Переменная часть

**Социальные льготы**

|  |  |
| --- | --- |
| Базовый оклад |  |
|  | Надбавки и доплаты |
|  |

|  |  |
| --- | --- |
| Премии за промежуточные результаты |  |
|  | Премии за конечные результаты |
|  |

Базовая заработная плата (постоянная часть денежного вознаграждения) складывается из базового должностного оклада (оплаты за отработанное время) и надбавок (доплат).

Должностной оклад сотрудника определяется рангом занимаемой должности или присвоенным тарифным разрядом, а надбавки (доплаты) вводятся для учета индивидуальных особенностей сотрудника: надбавки могут быть за знание иностранного языка, за стаж работы (выслугу лет), за эффективность деятельности, за руководство сотрудниками и т.д. Обычно надбавки рассчитываются в процентах к базовому окладу.

Базовая зарплата остается постоянной в течение определенного достаточно продолжительного промежутка времени и впрямую не зависит от текущих результатов работы сотрудника. Фактически это компенсация работнику за постоянное выполнение своих должностных обязанностей.

*Бонусы или побудительные выплаты* обычно связаны с дополнительным вознаграждением за результативность труда работника. К ним относятся комиссионные выплаты, премии за выполнение плана, участие в прибылях и т.д.  все то, что составляет переменную часть денежного вознаграждения за труд и применяется для учета результативности работы сотрудников, связывая уровень денежного вознаграждения с общей эффективностью работы компании, подразделения или самого работника.

***Премия за промежуточный результат***

***Премия за конечный результат работы компании***

Зависит от количественных и качественных показателей работы подразделения или сотрудника.

Может составлять от 10 до 70% от базовой заработной платы сотрудника

Зависит от количественных показателей экономической эффективности работы компании.

Может составлять от 30 до 300% месячной базовой зарплаты сотрудника

Переменная часть может быть сдельной, т.е. за каждую изготовленную единицу продукции работник получает фиксированное вознаграждение. Особым видом сдельной оплаты является система стимулирования продаж, или комиссионные. Данная система применяется для управления продажами и стимулирования сбытового персонала. При комиссионной системе стимулирования устанавливается прямая зависимость размера вознаграждения от объемов реализации. При этом существует несколько методов определения комиссионного вознаграждения:

* фиксированный или плавающий процент от объема личных продаж;
* фиксированная денежная сумма за каждую проданную единицу;
* фиксированный процент от маржи по сделке;
* фиксированный процент от объема реализации в момент поступления денег на счет продающей компании;
* выплата фиксированного процента от базовой заработной платы при выполнении плана по продажам;
* выплата комиссионного процента при выполнении и перевыполнении плана по продажам;

и т.д.

Переменная часть денежного вознаграждения может определяться в процентах к базовой заработной плате и изменяться в зависимости от эффективности деятельности компании. Коэффициенты изменения переменной части могут зависеть от увеличения (уменьшения) выручки (прибыли) компании, от процента выполнения (перевыполнения) плана, от изменения других показателей эффективности работы предприятия. Таким методом можно связывать получаемое денежное вознаграждение с эффективностью и результативностью работы компании для тех категорий персонала, для которых трудно определить количественные показатели эффективной работы: управленцы, бухгалтеры, юристы, секретари, хозяйственники.

Соотношение постоянной и переменной частей денежного вознаграждения может быть разным и определяется зависимостью получаемого результата от трудовых усилий самого работника. Например, у менеджеров по продажам переменная (комиссионная часть) денежного вознаграждения может составлять и 60, и 70, и 80 процентов от общего денежного вознаграждения, а у секретаря переменная часть не должна быть более 10 15 процентов.

*Бенефиты, или социальные пособия* рассматриваются как вознаграждения, не связанные с количеством и качеством труда, вознаграждения, которые получают сотрудники за факт работы в данной организации или на данном предприятии. К бенефитам относятся медицинская страховка, оплата отпусков, бесплатные обеды, компенсация транспортных расходов и прочие социальные выплаты, определенные законодательством или присущие только данной организации.

*Разработка компенсационного пакета*

Разработка фирменной системы оплаты труда и, в общем, компенсационной политики компании не должна рассматриваться как некий изолированный процесс, абсолютно или мало связанный с циклом стратегического планирования, оценкой и аттестацией персонала и состоянием рынка труда.

Прежде чем разрабатывать, изменять или оптимизировать компенсационную политику компании, необходима предварительная работа по диагностике состояния системы компенсаций в компании, а именно:

Десять вопросов, на которые нужно иметь ответы перед тем как приступать к разработке системы оплаты труда в любой организации:

1. Какой в компании принят вид стратегического планирования крат- косрочный (до года) или долгосрочный (два и более года). Определяется ли период, на который разрабатывается система оплаты, циклом планирования?
2. Сколько будет применяться схем заработной платы (могут быть различные схемы для основного, вспомогательного, обслуживающего и управленческого персонала)?
3. Кто будет разрабатывать и внедрять новую систему оплаты труда (финансовая служба, служба персонала, отдел труда и заработной платы, внешние привлеченные консультанты и т.д.)?
4. Какова ситуация на рынке труда, кто является конкурентом компании на рынке труда?
5. Какова позиция компании при определении уровня выплат (выше/ ниже/на уровне рыночных ставок), ее способность и готовность платить за эффективный труд выше/ниже установленного максимума/минимума?
6. Как система заработной платы будет связана с системой найма (как платить в течение испытательного срока)?
7. Каковы пропорции при определении компенсаций (соотношение между базовой оплатой, премиями и бенефитами)?
8. Какова связь между системой оплаты и системой оценки сотрудников?
9. Какова связь системы оплаты с системой подготовки и повышения квалификации кадров?
10. Является ли компенсационная политика секретной или публичной? Хотелось бы отметить, что без ответов на эти вопросы фирменная система оплаты труда не будет являться реальным управленческим

инструментом.

Но даже ответив на них, фирма не застрахована от неудачи при разработке и внедрении системы оплаты труда. Можно выделить четыре наиболее распространенные причины неудачного внедрения систем оплаты:

* Неудовлетворительные критерии оценки трудовой деятельности: многие системы оценивают работника, а не его трудовую деятельность и результаты труда в соответствии с поставленными целями;
* Секретность в части принципов оплаты. Неизвестность для работников справедлива ли система оплаты.
* Ошибочность системы оплаты по заслугам (продолжительности работы в организации) и прямая связь темпов роста заработной платы со стоимостью жизни. Поэтому разница в оплате между сильными работниками и слабыми работниками бывает небольшой, что влияет на их трудовую мораль и мотивацию;
* Субъективизм поведения руководителей при определении уровня оплаты труда.

Разработка компенсационного пакета после диагностики состояния и разработки принципов мотивационной системы включает в себя несколько этапов:

* определение организационной структуры компании,
* анализ рабочих мест,
* тарификация должностей,
* определение разрядных коэффициентов,
* установление базовых окладов, установление надбавок и доплат 

формирование системы постоянной (базовой) заработной платы;

* определение механизмов переменной части денежного вознаграждения.

*Определение и формализация организационной*

#### структуры предприятия

На этом этапе необходимо выделить категории персонала, для которых будут разрабатываться разные системы компенсаций. Обычно выделяют основной персонал, вспомогательный и обслуживающий. Разделение на категории проводится по отношению к конечному продукту предприятия. К основному персоналу относятся сотрудники, непосредственно занятые в процессе производства (для производственных предприятий) или в процессе сбыта (для торговых предприятий), т.е. непосредственно влияющие на конечную продукцию предприятия. Основной персонал является

«зарабатывающим», т.е. приносящим выручку предприятию.

Вспомогательный персонал обеспечивает деятельность основного, косвенно участвуя в создании конечного продукта, создавая инструменты и средства труда для основного процесса.

К обслуживающему персоналу относятся сотрудники, участвующие в управлении и обслуживании нужд самого предприятия: администрация, бухгалтерия, реклама, служба персонала и т.д.

Структура и содержание компенсационного пакета и принципы материальной компенсации для различных категорий персонала будут различными, ведь вклад разных категорий в конечный продукт разный и отличия должны быть и в системе вознаграждения.

Необходимым условием на этом этапе является создание положений о структурных подразделениях и разработка должностных инструкций. В результате этой предварительной работы должно быть получено представление о функциях отдельных подразделений и должностей (рабочих мест) и это представление фиксируется в соответствующих документах.

На основе анализа функций рабочих мест и должностей проводится второй этап  *анализ и классификация рабочих мест (должностей)* по степени ценности каждого из них для предприятия. Это может быть как простым ранжированием по интуитивно понятным критериям, так и сложной процедурой многокритериального оценивания и присвоения баллов должностям и рабочим местам. В итоге необходимо получить список должностей, которые иерархически упорядочены и отличаются друг от друга масштабом ответственности, важностью выполняемых функций, вкладом в достижение целей предприятия, требуемым уровнем квалификации, напряженностью труда.

**Простой способ**  ранжирование по обобщенному критерию внутрифирменной ценности должности:

* Провести иерархическое ранжирование должностей (от генерального директора до курьера);
* Сгруппировать должности по категориям (топ-менеджеры, специалисты, менеджеры, обслуживающий персонал, младший персонал и т.д.);
* Осуществить присвоение разрядов по оплате для каждой должности с учетом «вилки» на каждую должность.

**Сложный способ**  балльная оценка должностей на основе выделенных факторов:

* С группой экспертов выделить ключевые факторы оценки должностей (сложность работы, требуемая квалификация, ответственность, напряженность, загруженность и т.д.);
* Определить веса факторов оценки;
* Разработать матрицу баллов для каждого фактора;
* Провести процедуру выставления баллов для каждой должности по каждому фактору оценки;
* Провести ранжирование должностей в зависимости от полученной суммы баллов;
* Определить «вилки» для каждой должности;
* Провести присвоение разрядов по оплате для каждой должности. Пример ключевых факторов оценки должностей приведен в

Приложении 2.

Классификация рабочих мест (должностей) завершается *присвоением тарифных разрядов* для каждой должности (см. табл. 2). Для обеспечения возможности личного роста сотрудника внутри одной должности необходимо предусмотреть вилку разрядов по каждой должности (обычно 34 ступени). Таким образом можно получить 16-, 18- или даже 20- разрядную сетку, в которую уместится 56 категорий должностей.

### Таблица 2

#### Категории персонала и должностей

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Категория персонала | **Должности** | ***Разряды*** |
| Руководство (топ-менеджеры) | Генеральный директор | 15-16 |
| Коммерческий директор | 15-16 |
| Заместители | Финансовый директор | 12-14 |
| Зам. по производству | 12-14 |
| Зам. по персоналу | 12-14 |
| Зам. по продажам | 12-14 |
| Средний управленческий Персонал | Начальники отделов | 10-12 |
| Главный бухгалтер | 10-12 |
| Зам. начальников отделов | 9-11 |
| Специалисты | Юрист | 8-10 |
| Художник-модельер | 8-10 |
| Специалист по рекламе | 8-10 |
| Специалист по маркетингу | 8-10 |
| Бухгалтер | 7-10 |
| Экономист | 8-10 |
| Программист | 8-10 |
| Менеджеры | Ведущий менеджер | 8-9 |
| Старший менеджер | 7-8 |
| Менеджер | 6-7 |
| Офис-менеджер | 6-8 |
| Младший персонал | Помощник менеджера | 3-5 |
| Оператор | 3-5 |
| Обслуживающий персонал | Водитель-экспедитор | 4-6 |

*Базовый оклад*

Для каждого разряда устанавливается свой разрядный коэффициент (см. табл. 3). Разрядный коэффициент необходим для определения базового оклада, который получается путем умножения тарифной ставки на разрядный коэффициент. В качестве базовой тарифной ставки можно

выбрать разрядный коэффициент флагман-профессии на данном предприятии. Если это торговая компания, то основная профессия  это менеджер по продажам. Тогда можно присвоить менеджеру по продажам 8-9-10 разряды и определить 9-му разряду коэффициент, равный единице. Далее определяем базовую тарифную ставку 9-го разряда, например, в 2000 рублей. Теперь базовый оклад по каждому разряду определяется путем умножения базовой тарифной ставки на разрядный коэффициент.

### Таблица 3

#### Пример 16-разрядной тарифной сетки с разрядными коэффициентами и расчетом базового оклада

***для каждого тарифного разряда***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тарифный разряд | Разрядный коэффициент | Базовый оклад (в рублях) |
| 16 | 8 | 16000 |
| 15 | 7 | 14000 |
| 14 | 6,5 | 13000 |
| 13 | 6 | 12000 |
| 12 | 5 | 10000 |
| 11 | 4 | 8000 |
| 10 | 3 | 6000 |
| 9 | 2 | 4000 |
| 8 | 1,6 | 3200 |
| 7 | 1,3 | 2600 |
| 6 | 1 | 2000 |
| 5 | 0,9 | 1800 |
| 4 | 0,8 | 1600 |
| 3 | 0,7 | 1400 |
| 2 | 0,6 | 1200 |
| 1 | 0,25 | 500 |
| Базовый тариф | 2000 |  |

Разрядные коэффициенты должны быть подобраны таким образом, чтобы новая тарифная система не ухудшала положения работника, т.е. получаемое денежное вознаграждение по новой системе не было меньше по сравнению с предыдущей. В противном случае внедрение новых правил денежного вознаграждения может столкнуться с сильным противодействием со стороны работников.

#### Система надбавок

Для учета индивидуальных особенностей работников и придания определенной гибкости и управляемости компенсационной системе можно использовать надбавки к окладу. Надбавки определяются в процентах к базовому окладу и могут начисляться за стаж работы на фирме, за знание и использование в работе иностранного языка, за руководство другими сотрудниками, за общую эффективность в работе и т.д. Надбавки могут быть постоянными и временными (на 36 месяцев).

Таким образом, (базовый оклад) + (надбавки) составляют базовую заработную плату.

*Переменная часть*

Переменная часть денежного вознаграждения должна зависеть от эффективности работы предприятия, эффективности работы подразделения и результативности (вклада в корпоративную эффективность) сотрудника. Для моделирования переменной части необходимо решить два вопроса: первое  каков будет механизм зависимости переменной части зарплаты от экономической эффективности деятельности предприятия (подразделения, работника) и второе  какие показатели эффективности необходимо взять за основу расчетов.

Механизм зависимости переменной части может быть различным для разных категорий персонала. Для основного персонала торговой компании это может быть механизм комиссионных процентов от объема личных продаж.

Например, определение денежного вознаграждения для менеджеров по продажам (менеджерам коммерческого отдела):

Постоянная часть заработной платы определяется по тарификационной системе с учетом тарифного разряда менеджера по продажам. Переменная часть должна составлять не менее 60 процентов от всего денежного вознаграждения и рассчитываться в процентах от ежемесячного объема выручки, полученной конкретным менеджером. Процент комиссионных  прогрессивный, он увеличивается при увеличении ежемесячного объема выручки и составляет от 0,9 до 3% от объема продаж. Комиссионные проценты начисляются с выручки, которая поступила в текущем месяце на банковский счет предприятия. Для стимулирования ритмичного поступления денег на счет предприятия вводятся поправочные коэффициенты, увеличивающие или уменьшающие комиссионное вознаграждение в зависимости от времени поступления денег с каждой проданной партии и от выполнения условий договоров (с предоплатой или с отсрочкой платежа). Разница в комиссионных по каждой конкретной сделке может составлять до 50 процентов. Это побуждает менеджеров заключать договора с предоплатой и строго отслеживать сроки оплаты поставленного товара, При такой системе менеджеры заинтересованы в увеличении объемов продаж, имеется также заинтересованность в быстром поступлении денег от продаж на счета предприятия, кроме того, у менеджеров имеется гарантированный минимум оплаты в том случае, если по тем или иным причинам происходит спад в продажах.

#### Переменная часть зарплаты для незарабатывающих подразделений торговой компании

Переменная часть составляет от 10% от общей суммы денежного вознаграждения у секретаря до 50% у высшего управленческого персонала. В качестве экономического показателя, от изменения которого зависит переменная часть зарплаты, берется объем ежемесячной выручки компании от продажи товаров.

Причем при достижении плановых показателей по объему выручки коэффициент переменной части равен 1. При увеличении выручки этот коэффициент пропорционально растет, при уменьшении  уменьшается. Таким образом денежное вознаграждение обслуживающего персонала компании поставлено в зависимость от эффективности работы компании,

причем те сотрудники, которые по должности имеют большее влияние на конечный экономический эффект, сильнее зависят в свой зарплате от результативности деятельности всей компании. Таким образом, ключевые работники компании получают реальную возможность экономически разделять как успехи компании, так и ее неудачи.

Пример комплексного построения постоянной и переменной частей денежного вознаграждения приведен в таблице 3.

В данном примере:

* Применена 16-разрядная тарифная сетка.
* Для каждой должности имеется разрядная вилка, которая дает возможность сотрудникам расти в пределах одной должности.
* В качестве базовой выбрана ставка шестого тарифного разряда.
* Базовый оклад равен произведению базовой тарифной ставки на разрядный коэффициент.
* Базовая зарплата равна сумме базового оклада, надбавки за стаж работы и общую эффективность работы.
* Переменная часть заработной платы рассчитывается в процентах от базовой зарплаты.
* Для разных категорий персонала определен различный процент переменной части.
* Коэффициент переменной части взят за 1,0, потому что предприятие выполнило план по объему полученной выручки.
* В таблице вычисляется размер переменной части, которая равна произведению базовой зарплаты на процент переменной части и на коэффициент переменной части.
* Общее денежное вознаграждение равно сумме базовой зарплаты и переменной части.

*Бенефиты или социальная составляющая*

#### компенсационного паета

Помимо прямого денежного вознаграждения существуют различные формы косвенных материальных компенсаций работникам, которые называются социальными льготами, или социальным пакетом компании. Социальные льготы, представляя собой дополнительные блага, получаемые работниками от предприятия, повышают их благосостояние и качество трудовой жизни. Часть социальных льгот предоставляются в законодательном порядке и обязательны для всех предприятий (оплачиваемые основные и дополнительные отпуска, оплата временной нетрудоспособности, льготы молодым сотрудникам и женщинам и т.д.). Часть социального пакета предоставляется предприятиями на основе добровольно взятых на себя обязательств по отношению к работникам.

Какие же цели преследует работодатель, предоставляя помимо основного денежного вознаграждения еще и определенный набор социальных льгот и выплат? Цели эти достаточно разнообразны и зависят от стратегии компании: привлечение и закрепление высокопрофессионального персонала, косвенное и прямое стимулирование производительного труда, создание благоприятного общественного мнения о компании (PR-цели), увеличение реального благосостояния собственных работников.

Основная тенденция в развитии компенсационных пакетов организаций заключается в относительном увеличении социальных льгот и

выплат в общей системе вознаграждения. Развитая социальная политика предприятия указывает на то, что в стратегических целях организации присутствует не только максимизация предпринимательской прибыли, но и социальное обеспечение сотрудника, развитие его личности. И, как показывает опыт, такие организации оказываются наиболее эффективными, рыночно успешными.

Состав наиболее популярных среди работодателей льгот и наиболее успешные формы поощрения персонала были получены в результате исследования, проведенного в Санкт-Петербурге (см. диагр. 1 и 2).

### Диаграмма 1

#### Состав льгот, которые наиболее часто используются в российских компаниях

58 Обучение за счет компании

56 Оплата проезда на общественном транспорте

49 Питание на производстве

45 Ссуды

24 Медицинское обслуживание

18 Страхование

6 Иное (туристические путевки,

отдых, оплата бензина и др.)

3 Оплата жилья

0 10 20 30 40 50 60

*Используемые компаниями формы поощрения можно разделить на несколько групп. Первая: ценные подарки*  *в 64 компаниях, моральные поощрения (благодарности, почетные грамоты и т.п.)*  *в 58 компаниях, отгулы и дополнительные отпуска*  *в 40 компаниях. Вторая группа менее распространена: здесь и внесение имени сотрудника в анналы истории компании, и вывешивание портрета наиболее отличившихся на доску почета, и награждение памятными значками*  *в 11 компаниях. Третья группа выглядит несколько экзотично*  *6 компаний в качестве поощрений берут у сотрудников в долг под проценты,* 3  *предлагают сотрудникам участие в прибыли, а 2 компании даже продают сотрудникам акции. Спектр форм поощрения широк, так как зависит только от фантазии управляющих. Широк и разброс мнений респондентов об эффективности их стимулирующего воздействия и затратности.*

### Диаграмма 2

*Дополнительные формы поощрения персонала*

Ценные подарки

Моральные поощрения

Отгулы, дополнительные отпуска

Занесение в книгу истории организации, награждение турпутевками и др. Привлечение средств персонала под %

Долевое участие персонала в прибыли

Продажа акций компании

70

64

58

40

11

6

3

2

60

50

40

30

20

10

0

### Таблица 4

*Оценка респондентами составляющих социального пакета*

#### (в % от числа ответивших)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Составляющая | **Оценка**эффективности\* | **Оценка затратности\*** | Затруднились оценить |
| эффек- тивно | неэффек- тивно | дорого | дешево |
| Страхование | 50 | 11 | 33 | 5 | 39 |
| Ссуды | 47 | 9 | 24 | 15 | 40 |
| Обучение | 41 | 7 | 22 | 5 | 50 |
| Питание | 37 | 8 | 18 | 14 | 53 |
| Туристические путевки, отдых, оплата бензина и др. | 37 | 12 | 25 | 0 | 50 |
| Оплата проезда на общественном транспорте | 36 | 11 | 12 | 20 | 52 |
| Медицинское обслуживание | 33 | 12 | 21 | 29 | 50 |
| Оплата жилья | 0 | 0 | 33 | 0 | 67 |

\* *Сумма по строке каждого из факторов оценки (эффективность и затратность) может быть менее 100, так как часть респондентов не высказали своего суждения поданному поводу*.

*Если применить комплексную оценку по признаку «эффективно*  *дешево», то на первом месте, по оценкам респондентов, стоят медицинское обслуживание и выдача ссуд (см. табл. 4). На втором*  *оплата проезда. Далее, в порядке убывания,*  *страхование, питание, обучение и др. Обращает на себя внимание и то, что оценка эффективности и затратности компенсационных пакетов вызвала затруднения у весьма значительной части респондентов (от 39 до 67% от*

*числа использующих по различным их составляющим). По данным таблицы 5, эффективность мер морального поощрения, подкрепленных знаками внимания, очень высока. Отметим, что доля респондентов, затруднившихся с оценкой иных форм поощрения персонала гораздо ниже (от 17 до 33% практикующих ту или иную форму поощрения), чем попавших в это же положении при оценке компенсационного пакета (от 39 до 67%).*

### Таблица 5

#### Оценка респондентами некоторых форм поощрения персонала (в % от числа ответивших)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Составляющая** | Оценка эффектив- ности\* | Оценка затратности\* | Затруднились оценить |
| эффек- тивно | неэффек- тивно | дорого | дешево |
| Занесение в книгу истории организации или на доску почета, награждение туристическими путевками, памятными значками... | 91 | 9 | 27 | 0 | 0 |
| Привлечение средств персонала под *%%* | 67 | 17 | 0 | 33 | 17 |
| Отгулы, дополнительные отпуска | 60 | 17 | 5 | 22 | 22 |
| Моральные поощрения | 60 | 14 | 14 | 34 | 24 |
| Ценные подарки | 56 | 11 | 16 | 19 | 30 |
| Долевое участие персонала в прибыли | 33 | 33 | 0 | 33 | 33 |
| Продажа акций компании | 0 | 0 | 0 | 0 | 100 |

*\* Сумма по строке каждого из факторов оценки (эффективность и затратность) может быть менее 100, так как часть респондентов не высказали своего суждения по данному поводу.*

Снова применив комплексную оценку по признаку «эффективно  дешево», получим следующий рейтинг. Самое сильное мотивирующее воздействие оказывают (в порядке убывания): привлечение средств персонала под %%, моральные поощрения, занесение в книгу истории организации или на доску почета, награждение туристическими путевками, памятными значками и т.п. Замыкают список отгулы, дополнительные отпуска и ценные подарки. Особого комментария требуют случаи долевого участия персонала в прибыли и продажи сотрудникам акций компании. Количество компаний, реализующих подобные программы, невелико, и судя по распределению оценок, использование этих форм поощрения и мотивации только апробируется. Как следствие, у компаний нет однозначного мнения на этот счет. Можно прогнозировать успешность этих программ и их распространение, если они будут подкреплены реальным

участием персонала в управлении или будут направлены на закрепление персонала в компании, реструктуризацию доходов персонала и т.п.

*Создание локальных нормативных актов*

Компенсационная система, разработанная на предприятии, должна быть оформлена в виде локальных нормативных актов. Это может быть единый внутрифирменный документ («Положение об оплате труда и премировании»), в котором определены условия и механизмы денежного вознаграждения сотрудников. Иногда создается целый ряд документов, в которых отдельно прописывается система заработной платы и премиальная система и отдельно  система социальных льгот. Экономическая сущность этих документов заключается в управлении ростом производительности труда работника, структурного подразделения и предприятия в целом. Структура и содержание Положения должны содержать цели и задачи документа, указание на категории персонала, на которые распространяется действие документа, описание системы и механизмов определения постоянной и переменной частей денежного вознаграждения, сроки действия Положения и условия его модификации.

При создании документа, определяющего премиальную систему, необходимо описать следующие элементы:

* Показатели премирования;
* Условия премирования;
* Шкала премирования;
* Круг премируемых;
* Источник премирования;
* Механизм и условия депремирования.

*Внедрение компенсационного пакета*

При внедрении новой системы оплаты труда или при ее трансформации прежде всего необходимо обеспечить доверие сотрудников к процессу изменения порядка денежного вознаграждения. Любое нововведение вызывает определенную настороженность, а изменения в существенных условиях труда, которым является система оплаты, могут восприниматься как направленные на усиление эксплуатации. Вера сотрудников в руководство фирмы и доверие к разрабатываемым мерам  основной вопрос внедрения компенсационного пакета.

Информирование и обучение менеджеров конкретной компенсационной системе, методам измерения результатов труда и разъяснение особенностей применения новых механизмов оплаты  все это должно быть в плане мероприятий по внедрению системы денежного вознаграждения. Можно сконструировать замечательную систему оплаты, которая будет отлично работать на бумаге, но если в процессе передачи часть информации будет теряться или искажаться, то можно получить прямо противоположный результат. Поэтому разработке механизма информирования работников о новой системе оплаты иногда нужно уделять больше времени и сил, чем разработке самой системы компенсаций. Информирование сотрудников должно содержать, как минимум, три этапа. Первый этап это письменное и устное информирование персонала. Второй

* специальные обучающие программы, которые моделируют различные ситуации, связанные с новой системой компенсаций. И, наконец, третий

этап постоянная консультативная помощь и поддержка сотрудников. У них, естественно, будут возникать различные вопросы, и нужно определить круг лиц, которые имеют полномочия консультировать и разъяснять компенсационную политику фирмы.

Наконец, когда модернизируется компенсационная система, то нужно оценить возможности предприятия платить те деньги, которые полагаются по новой системе. Достаточно часто встречаются ситуации, когда количество комиссионных может достигать таких сумм, что руководству компании становится неловко выплачивать такие деньги сотрудникам, и оно пытается задним числом аннулировать какие-то пункты компенсационной системы.

Отдельная проблема  мониторинг эффективности новой системы компенсаций. Ряд выплат, бонусов или премий может быть рассчитан на достаточно отдаленную перспективу (премии по итогам года), а система вознаграждения должна сработать неоднократно, прежде чем работник начнет осознавать механизм ее действия и направлять свои трудовые усилия в запланированное русло. Кроме измерения и отслеживания объективных показателей производительности труда работников, необходимо периодически определять удовлетворенность сотрудников новыми условиями денежного вознаграждения, для чего можно применять методы анкетирования и опросов. Результаты мониторинга компенсационной системы должны приводить к модификации условий и механизмов денежного вознаграждения.

*Заключение*

Каждая организация разрабатывает и использует собственную систему вознаграждения работников, в которой отражаются управленческая идеология и стоящие перед организацией стратегические цели (см. Приложение 1, с. 294). В связи с этим трудно дать универсальные рекомендации по разработке компенсационной политики организации, однако, создавая систему вознаграждения, следует помнить, что идеальных систем не бывает, и не стоит затрачивать ресурсы на их изобретение. Следует также понимать, что и вновь создаваемая компенсационная система рано или поздно устаревает. Менеджер по персоналу должен быть готов к этому и не цепляться за систему, которая уже не отвечает стратегическим целям и ситуации на рынке. Наоборот, творческий подход и системное мышление специалиста в области человеческих ресурсов поможет ему осознавать ограничения существующей системы компенсаций и постоянно ее совершенствовать.

*Вопросы для самопроверки*

1. *Каковы основные цели разработки и применения системы денежного вознаграждения персонала?*
2. *Каковы основные принципы разработки компенсационного пакета?*
3. *Дайте определение основным элементам компенсационного пакета: базовая заработная плата, премиальные (стимулирующие) выплаты, социальные льготы.*
4. *Каковы основные этапы разработки (оптимизации) системы денежного вознаграждения в организации?*
5. *Каков смысл тарифной системы оплаты труда?*
6. *Когда следует применять комиссионную форму оплаты?*
7. *Должны ли социальные льготы и пособия устанавливаться работнику в зависимости от его личной результативности труда?*
8. *Какого рода мероприятия необходимо провести при внедрении новой системы компенсаций?*
9. *Обоснуйте необходимость периодического пересмотра и изменения компенсационной политики организации?*

Приложение1

#### Расчет постоянной и переменной частей заработной платы торговой компании

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Отдел | Должность | Вилка | Раз- ряд | Раз- ряд- ный коэф- фици- ент | Базо- вый оклад | Над- бавка за стаж | Над- бавка за эффек- тив- ность | Базо- вая зар- плата | Про- цент пере- менной части | Коэф- фици- ент пере- менной части | Размер пере- менной части | Общее денежное возна- граж- дение |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Администрация** | Генеральный директор | 15-16 | 15 | 7 | 14000 | 10% |  | 15400 | 50% | 1,0 | 7700,0 | 23100,0 |
| Коммерческий директор | 15-16 | 15 | 7 | 14000 | 5% |  | 14700 | 50% | 1,0 | 7350,0 | 22050,0 |
| Финансовый директор | 12-14 | 13 | 6 | 12000 | 15% |  | 13800 | 50% | 1,0 | 6900,0 | 20700,0 |
| Зам. директора попроизводству | 12-14 | 12 | 5 | 10000 | 10% |  | 11000 | 50% | 1,0 | 5500,0 | 16500,0 |
| Зам. директора по персоналу | 12-14 | 12 | 5 | 10000 | 10% |  | 11000 | 50% | 1,0 | 5500,0 | 16500,0 |
| **Канце-лярия** | Офис- менеджер | 6-8 | 7 | 1,3 | 2600 | 5% | 10% | 2990 | 15% | 1,0 | 450,0 | 3440,0 |
| Помощник офис- менеджера | 3-5 | 3 | 0,7 | 1400 |  |  | 1400 | 10% | 1,0 | 140,0 | 1540,0 |
| **Бухгалтерия** | Главный бухгалтер | 10-12 | 10 | 2,6 | 5200 |  | 15% | 5980 | 25% | 1,0 | 1500,0 | 7480,0 |
| Зам. главного бухгалтера | 9-11 | 9 | 2 | 4000 |  | 10% | 4400 | 25% | 1,0 | 1100,0 | 5500,0 |
| Бухгалтер | 7-10 | 7 | 1,3 | 2600 |  |  | 2600 | 25% | 1,0 | 650,0 | 3250,0 |
| Отдел закупок |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Начальник отдела | 10-12 | 10 | 3 | 6000 |  |  | 6000 | 30% | 1,0 | 1800,0 | 7800,0 |
|  | Ведущий менеджер | 8-9 | 9 | 2 | 4000 |  |  | 4000 | 30% | 1,0 | 1200,0 | 5200,0 |
|  | Художник- модельер | 8-10 | 9 | 2 | 4000 |  |  | 4000 | 30% | 1,0 | 1200,0 | 5200,0 |
| Отдел маркетинга и рекламы | Начальник отдела | 10-12 | 10 | 3 | 6000 |  |  | 6000 | 33% | 1,0 | 1980,0 | 7980,0 |
| Менеджер по маркетингу | 8-10 | 8 | 1,6 | 3200 |  |  | 3200 | 25% | 1,0 | 800,0 | 4000,0 |
| Менеджер по рекламе | 8-10 | 10 | 3 | 6000 |  |  | 6000 | 25% | 1,0 | 1500,0 | 7500,0 |
| Помощник менеджера | *3-5* | 3 | 0,7 | 1400 |  |  | 1400 | 15% | 1,0 | 210,0 | 1610,0 |

**Приложение 2**

***Ключевые факторы оценки рабочих мест (должностей)***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Фактор оценки | Содержание фактора | Описание уровней фактора | Балл уровня |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Требуемая квалификация | Образование | *Среднее* | 1 |
| Средне-специальное | 2 |
| Неоконченное высшее | 3 |
| Высшее | 4 |
| Ученая степень | 5 |
| Опыт работы | Без опыта | 2 |
| До 1 года | 4 |
| 1-3 года | 6 |
| 3-5 лет | 8 |
| Более 5 лет | 10 |
| Сложность работы | Умственные усилия | Монотонная работа, постоянное выполнение единичных функций | 2 |
| Текущая работа, выполнение нескольких функций, не требующих особыхумственных усилий | 4 |
| Разнообразная работа с использованиемэлементов анализа, выбор путей решения поставленных задач | 6 |
| Разнообразная работа, требующая детального анализа, логических рассуждений, выбора решений разныхпроблем | 8 |
| Работа, связанная с творческим подходом к поиску и системному анализу информации, связанная с вычленением, постановкой и формулировкой проблем,разработкой путей решения этих проблем | 10 |
| Физические усилия | «Сидячая» работа, требуются слабые физические усилия | 1 |
| Работа, требующая незначительныхфизических усилий (вставания, наклоны, ходьба) | 2 |
| Физические усилия выше среднего, требуются постоянное стояние, непрерывная работа с оборудованием,монотонная работа | 3 |
| Работа, требующая значительных физических усилий, но периодически, вотдельные моменты работы | 4 |
|  |  | Работа, требующая постоянного и сильного физического напряжения | 5 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Инициативность и само- стоятельность |  | Следует определенным инструкциям: инструкции поступают от непосредственного начальника, присутствующего постоянно. Полномочияограничены и постоянно проверяются | 3 |
| Следует установленным процедурам: все должностные обязанности жестко определены, хотя должность и не находится под постоянным контролем.Нестандартные ситуации всегда разрешаются вышестоящим начальником | 6 |
| Следует общим инструкциям: не все должностные обязанности жестко определены. Цели формулируются сверху, но планирование и организация работы производится работником самостоятельно, хотя процедуры выполнения определены. Обращение квышестоящему начальнику носит эпизодический характер | 9 |
| Следует общей политике: для данной должности формулируются только общие цели, разработка процедур и методов выполнения работы производится работником самостоятельно исходя изполитики организации | 12 |
| Создает и формулирует политику, процедуры и методы работы: носитель данной должности находится практически под самоконтролем, который осуществляется по результатам работы.Стандарты производительности и качества выполнения должностныхобязанностей устанавливаются работником самостоятельно | 15 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ответственность | За работу других | Ответственен только за свою работу | 1 |
| Некоторое руководство и контроль за некоторыми операциями другихсотрудников | 2 |
| Управляет многими сотрудниками илиподразделением, координирует с другими руководителями | 3 |
| Ответственен за координацию группы отделов | 4 |
| Руководит самостоятельной бизнес- единицей (компания, предприятие, фирма) | 5 |
| За контакты с клиентами и сторонними организациями | Практически не контактирует с клиентами, не имеет внешних контактовпо службе | 1 |
| Контакты с клиентами и внешнимиорганизациями эпизодические или под контролем | 2 |
| Контакты на внешнем уровне, предполагающие взаимодействие с должностными лицами существенно более высокого ранга по вопросам, требующим пояснений, обсуждений илипринятия решений. | 3 |
| Внешние контакты, требующие высокой степени такта, способности взаимодействовать, рассудительности. Предполагается наличие постоянных внешних связей и возможно влияние на должностных лиц любого служебногоположения | 4 |
| Внешние контакты на самом высоком уровне, часто требующие трудных переговоров, видения стратегии и чувствавремени | 5 |
| Ответственность | Материальная ответственность за собственность компании | Ответственность за малоценное оборудование на рабочем месте | 2 |
| Полная материальная ответственность завверенное оборудование и материальные ценности на своем рабочем месте | 4 |
| Отвечает за материальные ценности, оборудование и организационные расходыв подразделении | 6 |
| Отвечает за финансовые обороты, рациональное расходование средств вобъеме бизнес-единицы (компания, предприятие, фирма) | 8 |
| Несет всю полноту ответственности за финансы бизнес-единицы, правильное расходование средств в соответствии сдействующим законодательством | 10 |
| Ответственность за жизнь и здоровьедругих (сотруд- ников, клиентов) | Работа не связана с риском причинить ущерб здоровью или жизни других | 1 |
| Имеется риск причинения вреда здоровьюили жизни других | 5 |