

**«Оплата персонала: как настроить корпоративную систему?»**

*«Каждая сложная задача имеет очевидное,  
каждому понятное и неправильное решение»  
Один из законов Мэрфи.*

Человеческий ресурс - ресурс особый: человек не будет приносить отдачу до тех пор, пока он не видит личной субъективной мотивации. В отличие от механических или электронных компонентов, которые определяют работу соответствующих конструкций, человек, обладает свободой воли. Поэтому он, (к сожалению), может выбирать: думать о том, как наилучшим образом выполнить распоряжение уважаемого руководителя, или о том, как придумать правдоподобную причину невыполнения этого самого распоряжения. Для того, чтобы в сознании человека сформировалось желание качественно работать, в Вашей компании должна быть правильно сконструирована система мотивации, в том числе - система оплаты.

В процессе выполнения проектов по настройке корпоративных систем оплаты мне приходится сталкиваться с несколькими типичными и, на мой взгляд, достаточно вредными для формирования профессиональной команды, заблуждениями руководителей:

1. «Наша компания не может платить больше, чем.....»**Правильный подход:** величина оплаты труда определяется, в первую очередь, тем, с каким уровнем персонала Вы хотите работать, и является инвестицией, а не расходом.
2. «Пусть он мне сначала докажет, что стоит этих денег...»**Правильный подход:** установить постоянную часть оплаты в соответствии с рыночной ставкой для компаний Вашего уровня, а переменную – в зависимости от достижения интересующих Вас показателей. Профессионалы ничего не будут Вам доказывать.
3. «У меня огромные расходы, я не могу им всё время повышать оплату....»**Правильный подход:** для каждой «ключевой» позиции выстроить план изменения величины оплаты труда в зависимости от достижения тех или иных результатов, а также - в соответствии с рядом рыночных факторов, в том числе-инфляции.

**С чего начинать?**

Подход к системе оплаты нужно выстраивать, ориентируясь на опережающее формирование желаемой ситуации. Не стоит тянуть до того момента, когда «продуктивные» сотрудники сами будут просить о повышении, а, разуверившись в

возможности признания их заслуг и достойном вознаграждении, снизят усилия или найдут более "благодарного" работодателя. Сотрудники уже при поступлении на работу должны иметь детальное представление о "вознаграждениях", которые они получают в компании, и должны быть уверены, что работодатель предоставит им наилучшие условия для работы, в том числе и в области оплаты.

**Все виды оплат можно разделить на три части:**

**Постоянная часть:** оплата, которую Вы гарантируете сотрудникам в обмен на соблюдение корпоративных регламентов (а не за имитацию бурной деятельности или старательность). В число регламентов должен входить перечень «функциональных обязанностей», а также – стандарты выполнения наиболее важных из них, которые являются ключевыми для получения результатов. Соблюдение регламентов является нормой, а не подвигом, несоблюдение должно наказываться (исключая форс-мажорные обстоятельства, число которых не должно превышать 10%). В случае отсутствия таких регламентов их надо создавать, начинать рекомендую с «управленческих» позиций.

**Премия:** все виды оплат, которые зависят от каких – либо результатов, например: личных показателей, показателей подразделения, показателей компании. Кроме того, премиальные выплаты могут производиться за выполнение того или иного перечня работ (т.н. «Проектная оплата»).

**Бенефиты:** оплаты, которые формируют лояльность сотрудников к компании, например - надбавки к окладу (или – к стандартному размеру премии) за стаж работы в компании или бонус, который выплачивается по завершении трёхлетнего срока.

**Прежде чем формировать отдельные виды оплат, следует отнормировать весь фонд оплаты труда компании пропорционально к набору финансовых показателей, например – обороту и прибыли.** Этот вопрос решается достаточно «индивидуально» для каждой компании. Далее можно подумать о процентном распределении видов выплат для каждого подразделения в зависимости от влияния этого подразделения на достижение интересующих Вас показателе. **Например, для торгового департамента: Постоянная часть: 40%; премии: 50%; бенефиты: 10% (Прощу не брать «за основу»).**

**А в коня ли корм: как оценить эффективность расходов на оплату персонала?**

Компания, которая устанавливает и делегирует свои цели до уровня конкретного сотрудника, имеет хорошие шансы пройти между «Сциллой и Харибдой» в бурном

море современного бизнеса. В роли «скал» выступают обязательное необходимость постоянного снижения издержек и постоянный рост затрат на персонал.

Предлагаю сделать небольшое «релаксирующее» упражнение, которое позволит оценить эффективность Ваших расходов на оплату персонала.

**Проанализируйте величину всех видов издержек на персонал за последние 3 - 5 лет. Обратите внимание на зависимость (прямую или обратную) с оборотами, прибылью, стоимостью и штатом компании за аналогичный период времени.**

	Показатели бизнеса не растут	Показатели бизнеса растут
Абсолютные издержки на одного сотрудника: не растут	<p><b>1. «Трясина»</b> Застой: бизнес не развивается. Следует думать не о системе мотивации, а о стратегических решениях и профессионализме владельцев. Целесообразно пересмотреть основные принципы формирования бизнеса, «косметическими» мерами не обойдётся.</p>	<p><b>3. «Рабство»</b> Высокая результативность достигается за счет работы «на износ». Но возможен и другой вариант - бизнес растет «без участия персонала», поэтому нет необходимости повышать оплату.</p>
Абсолютные издержки на одного сотрудника: растут	<p><b>2. «Гребёж»</b> Сотрудники «доят» владельцев. Происходит "высасывание соков из компании". Сотрудники шантажируют руководство возможным уходом, работают только за премию и воспринимают оклад как благотворительное пособие за согласие присутствовать на рабочем месте. Владельцы боятся «обидеть» сотрудников, возможно - своих знакомых, родственников или «ветеранов», с которыми начинали.</p>	<p><b>4. «Братство по оружию»</b> Профессиональный подход к стратегии и мотивации персонала привлекают в компанию более профессиональных и целеустремлённых сотрудников, что способствует опережающему развитию. Сотрудники доверяют владельцам в вопросах формирования и распределения видов оплат и считают себя "партнерами" компании без избыточных амбиций.</p>

Источник: Amadeus Group Sales Forces™

Рис. 1. Матрица соотношения размеров оплаты и показателей бизнеса

Если Вы хотите, чтобы показатели бизнеса росли больше, чем затраты на персонал (а именно такое соотношение свидетельствует о правильной «настройке» системы оплаты), то одновременно с преобразованием системы оплаты я рекомендую задуматься о необходимости внедрения системы «целевого управления», или - Management By Objectives, что радикально увеличивает эффективность работы ключевых подразделений (особенно – отделов продаж) и позволяет усилить отдачу от инвестиций (т.н. Return On Sales) в развитие персонала. Всё вышеизложенное позволяет удерживать все виды издержек на персонал, в том числе – оплату, в специальном «коридоре» и жёстко контролировать их эффективность и реальное влияние на улучшение параметров Вашего бизнеса.

### Информация к размышлению.

Существует «идеальная» система формирования системы оплаты, которая адаптируется в соответствии с условиями конкретной компании. Существует она в виде модели, позволяющей осмысленно и целенаправленно производить все выплаты персоналу.

Настройка «системы корпоративной мотивации», частью которой является система оплаты труда – задача нелёгкая, но «благодарная». И гораздо более перспективная, чем пытаться решить задачу «одним, но решительным действием», например - периодически увольнять тех, кто «не догоняет», или повышать оплату тем, кто нравится или шантажирует уходом. У системы корпоративной мотивации очень много факторов, которые надо изучать и «настраивать» с осознанием того, что именно Вы делаете и на какие параметры поведения сотрудников хотите повлиять.

Считаю уместным провести аналогию с вождением автомобиля: водитель, как минимум, обязан знать назначение основных «кнопок» на панели управления, и имеет право не вникать в тонкости работы двигателя **только** при наличии профессиональной «сервисной» поддержки. Просто дёргать или крутить то, до чего дотягиваются руки – дело малопочтенное, чреватое достаточно предсказуемыми последствиями.

Конкуренция диктует необходимость постоянного развития системы корпоративного управления. А кто сказал, что управлять сотрудниками с целью получения прибыли легче, чем автомобилем?

Управляющий партнёр консалтинговой компании «Amadeus Group» Александр Фридман.