

Л. А. Кутырева

### Организация процесса разработки эффективной системы оплаты, стимулирования и учета труда персонала предприятия

В статье предложен поэтапный методологический подход к процессу разработки эффективной системы оплаты, стимулирования и учета труда персонала предприятий, позволяющий достичь оптимального соотношения между постоянной и переменной частями оплаты труда работников; бонусная система оплаты труда, основанная на ключевых показателях эффективности.

**Ключевые слова:** система оплаты труда, стимулирование, бонус, этапы разработки, ключевые показатели эффективности.

L. A. Kutyreva

### Organization of the Process of Working out the Effective System of Payment, Stimulation and Accounting of Enterprise Personnel Work

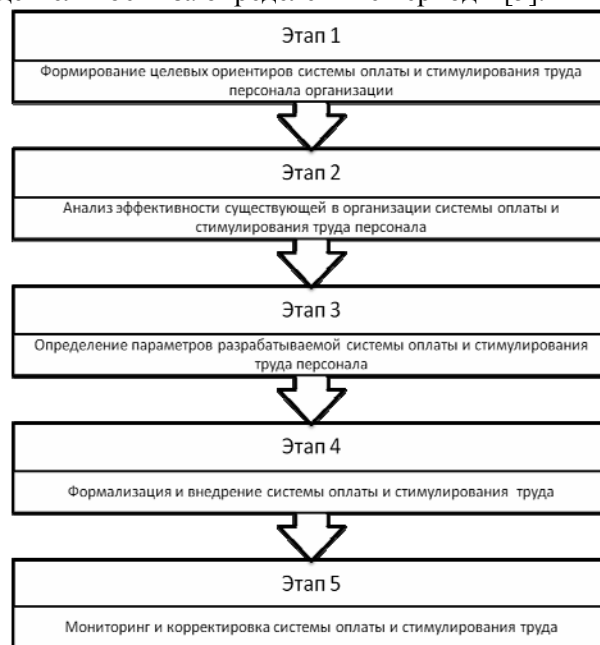
In the article is proposed a phased methodological approach to the process of developing an effective system of payment, accounting staff incentives and allowing businesses to achieve an optimal balance between fixed and variable parts of compensation of employees; a bonus pay system based on key efficiency indicators.

**Key words:** pay, promotion, bonus, stages of development, key efficiency indicators.

Возникновению потребности в совершенствовании сферы оплаты труда способствует современная экономическая ситуация в России. Предприятия вынуждены искать такие системы и формы оплаты труда, которые не только удовлетворяли бы участников трудового процесса, но и повышали бы эффективность заработной платы. Первостепенное значение при этом приобретает вопрос о том, как организовать систему оплаты труда рабочих и служащих таким образом, чтобы это соответствовало заинтересованности организации в эффективном подборе и использовании рабочей силы. Это одна из сложнейших и очень важных задач управления персоналом на любом предприятии и для ее решения нами предлагается поэтапный подход к созданию эффективной системы оплаты и стимулирования труда, схематично изображенный на рисунке (Рис. 1).

**Первый этап** предполагает формирование целевых ориентиров системы оплаты и стимулирования труда. Ему должно предшествовать оформление общей стратегии организации, в том числе его кадровой политики, одним из элементов которой является организация выплат работникам. В целом сам механизм разработки и реализации основных направлений развития одинаков для любых коммерческих предприятий и

практически независим от вида бизнеса. Чтобы стратегия работала, она должна быть сфокусирована на общих целях организации, дифференцироваться на определенные рыночные ниши и описываться формализованными показателями деятельности за определенные периоды [5].



**Рис. 1. Этапы разработки системы оплаты и стимулирования труда персонала организации**

На **втором этапе** необходимо проведение анализа эффективности существующей в организации системы оплаты и стимулирования труда персонала. Ввиду наличия разнонаправленных интересов предприятия и его работников такой анализ должен проводиться как с позиции организации, так и с позиции ее работников.

С позиции предприятия по нижеуказанным направлениям нужно осуществить следующие виды анализа соответствия системы оплаты и стимулирования труда персонала системе управления конкретным предприятием; целевым установкам и стратегии конкретного предприятия; показателям результативности; среднеотраслевым показателям, сложившимся в регионе, уровню оплаты труда различных категорий работников и значению показателя прожиточного минимума для работающего населения. Также требуется проведение анализа соотношений: темпов роста средней заработной платы персонала предприятия и производительности труда; размера выплат работникам, относящихся к прямым и накладным расходам. Затем анализируется показатель текучести кадров для различных категорий работников предприятия, а также доля уволившихся по причине неудовлетворенности уровнем оплаты труда; расходы предприятия на найм и обучение вновь принятых работников взамен уволившихся по причине неудовлетворенности уровнем оплаты труда; исполнение плановых бюджетов предприятия, связанных с оплатой и стимулированием труда персонала; соотношение между постоянной и переменной частями оплаты труда, а также выплатами персоналу, носящими постоянный, периодический и разовый характер.

С позиции работника предприятия для оценки эффективности системы оплаты и стимулирования труда персонала проводится анализ показателей оценки персоналом предприятия справедливости существующей системы оплаты труда; уровня удовлетворенности работников предприятия практикой оплаты труда; уровня понимания персоналом существующей на предприятии системы оплаты труда; возможностей доступа различных категорий работников предприятия к материальным неденежным стимулам.

Обобщение результатов этапа позволит сформулировать основные принципы построения новой модели системы оплаты труда на предприятии, а именно зависимость размера оплаты труда работника от результатов; связь индивидуальных усилий работника с эффективностью дея-

тельности группы, всего предприятия в целом и достижения (недостижения) стратегических целей организации.

На **третьем этапе** определяются параметры разрабатываемой системы оплаты и стимулирования труда. С этой целью первоначально определяются размеры денежных средств, которые могут быть израсходованы предприятием на оплату труда без ущерба для основных показателей финансово-экономической деятельности и стратегическим ориентирам. Решение этого вопроса будет зависеть от этапа жизненного цикла организации, сложившегося уровня рентабельности, от доли средств, выделяемых на оплату и стимулирование труда персонала в общей структуре расходов организации и других параметров. Большинство показателей деятельности предприятия должно по возможности сравниваться со среднеотраслевым уровнем. Основной вопрос, на который в первую очередь должен быть получен ответ на данном этапе, это порядок (методика) определения базовой (постоянной) и переменной частей заработной платы и оптимальное соотношение между ними.

Современные управленческая и экономическая науки и практика представляют достаточно большое количество различных отечественных и зарубежных методик определения соотношения между оплатой труда различных категорий работников. При выборе ориентира необходимо определиться с количеством категорий работников, имеющих принципиальное различие в качественных характеристиках труда. Это будет влиять на количество тарифных сеток, применяемых на предприятии. Так, например, возможен вариант, когда рабочие основного производства будут иметь собственную тарифную сетку, рабочие вспомогательного производства – иную, отличную от первой, а специалисты и руководящие работники – третий вариант тарифной сетки. В противовес указанному варианту, например по методике Watson Wyatt, все категории работников предприятия могут быть представлены в единой тарифной сетке [2]. Ее использование имеет ряд преимуществ, среди которых можно назвать следующие: единый подход к нарастанию на предприятии оплаты за различия в сложности выполняемой работы; отвечающая условиям организации дифференциация оплаты по значимости видов деятельности подразделений предприятия; возможность дифференцированного подхода к учету деловых качеств отдельных работников, не нарушающего пределы различий в оплате труда

одноименных квалификационных групп работников при условии существования шкалы должностного оклада; достаточный уровень прозрачности и понятности системы оплаты труда для работников предприятия.

При тарифной системе оплаты труда возможно установление тарифа в расчете на месяц, день или час. При выборе одного из указанных вариантов необходимо основываться на существующей на предприятии системе учета рабочего времени. В настоящее время в целях дополнительного стимулирования труда работников все чаще применяются гибкие графики рабочего времени, когда устанавливается количество рабочего времени в расчете на неделю в соответствии с трудовым законодательством РФ, но жестко не регламентированы начало и конец рабочего дня. В этом случае для категорий работников с гибким графиком целесообразно установить часовую тарифную ставку.

При разработке тарифной системы оплаты труда в организации в качестве одного из вариантов мы предлагаем использовать следующие показатели: значимость профессии для деятельности организации; сложность профессии; дефицитность профессии; текучесть кадров по данной профессиональной группе и показатель, характеризующий возможность получения готового специалиста данной профессиональной группы на рынке труда региона. Интегральный показатель конкретной профессиональной группы позволит принять решение об отнесении определенной профессии (должности) к разряду тарифной сетки. Одним из методов дифференциации постоянной части заработной платы работников предприятия, относимых к категории специалистов, может быть модель компетенций различных профессиональных групп и соответствующий им уровень компетентности различных работников.

В практике современных российских предприятий, особенно публичных компаний, в настоящее время получил распространение такой метод дифференциации заработной платы работников, как система грейдов. В переводе с английского *grade* означает 'степень, уровень, класс, ранг', близко к понятию тарифа, которое привычно использовалось в практике советских и позднее российских предприятий при определении принципов дифференциации окладов. Отличительные особенности тарифной системы и системы рангов находятся в плоскости решения следующих проблем, которые оказывают влияние на параметры разрабатываемой системы оп-

латы и стимулирования труда персонала организации:

1. *Определение показателей, положенных в основу отнесения определенной должностной, профессиональной и квалификационной группы к конкретному рангу или разряду тарифной сетки предприятия.* В случае если предприятие в соответствии с российским законодательством, позволяющим организации самостоятельно устанавливать систему оплаты и стимулирования труда [1], в основу отнесения определенной группы работников к разряду тарифной сетки положит показатели, аналогичные показателям отнесения данной группы к грейдам, отличия этих систем будут нивелироваться.

2. *Установление соответствия между квалификационным разрядом работника и разрядом тарифной сетки.* В этом случае работникам проще объяснить отнесение различных профессиональных групп с одинаковыми квалификационными характеристиками к разным уровням рангов, чем к разрядам тарифной сетки.

3. *Система грейдов предполагает возможность установления шкалы («вилки») окладов внутри одного ранга по категориям в зависимости от результативности и компетентности конкретного работника [5].* Это отличие может быть сведено к минимуму при грамотно организованной работе по оценке персонала и адекватной системе доплат и надбавок в организации и при тарифной системе оплаты и стимулирования труда.

4. *В большинстве зарубежных компаний с определенным уровнем грейда увязаны размер и структура социального пакета, который предоставляется за счет средств организации.* В практике деятельности российских компаний, использующих тарифную систему, параметры социального пакета зависят от категории персонала (как правило, это должность и уровень в организационной иерархии).

Таким образом, большинство преимуществ системы оплаты и стимулирования труда, построенной по системе грейдирования, по нашему мнению, могут быть реализованы и в тарифной системе, основанной на иной методологической основе, чем используемая в настоящее время.

При разработке системы оплаты и стимулирования труда персонала организации принципиальное значение имеет соотношение между постоянной и переменной частями заработной платы. При построении эффективной системы стимулирования работников предприятия должно

быть достигнуто оптимальное соотношение между постоянной частью оплаты труда (тарифные ставки, должностные оклады) и переменной частью (стимулирующие выплаты, премии). Существует мнение, что в случае если труд работника можно достаточно жестко регламентировать в должностной инструкции, а предприятие в большей степени заинтересовано именно в выполнении своих требований, то постоянная часть должна значительно превышать размер переменной части (например, постоянная часть 70 % и выше от общего размера дохода работника). Однако из каждого правила есть исключение. Например, оплата труда подразделений предприятия, занимающихся реализацией продукции (оказанием услуг), может строиться прямо противоположным образом: либо переменная часть заработной платы будет превалировать над постоянной, либо постоянная часть будет отсутствовать при бестарифных системах оплаты труда. В этом случае, по нашему мнению, при определении размера заработной платы (процента с продаж) следует ориентироваться на сложившийся или установленный уровень рентабельности деятельности организации. При увеличении объема продаж удельные расходы в расчете на единицу номенклатуры товара будут уменьшаться и, соответственно, будут возникать средства, которые могут быть в определенной пропорции использованы для стимулирования работников.

Мы считаем, что для определения переменной части заработной платы следует четко установить показатели, от которых будет зависеть уровень выплат конкретному работнику. Оптимальным следует признать вариант, при котором размер дополнительных стимулирующих выплат (бонусов) будет определяться в зависимости от целевых стратегических ориентиров, ретранслированных на уровень индивида или рабочей группы, к которой он относится, и выраженных в виде показателей. С этой целью в первую очередь необходимо получить полное описание деятельности каждого сотрудника и, исходя из полученной информации, определить те результаты в натуральных величинах, которые необходимы организации в текущий или перспективный периоды. В настоящее время наиболее часто для определения таких показателей применяют понятие «ключевые показатели эффективности» (KPI, key performance indicators) [4].

Основным преимуществом бонусной системы, построенной на базе KPI, является ее универсальность. Разработка простых показателей

KPI дает возможность менеджменту организации оперативно контролировать эффективность работы сотрудников и подразделений, предвидеть возможные трудности. К тому же, постоянно сравнивая и анализируя результаты деятельности каждого из подразделений, с высокой долей вероятности можно прогнозировать тенденции развития бизнеса в целом. По таким показателям можно предварительно оценивать финансовые показатели деятельности организации и на их основе выстраивать проекты бюджетов подразделений, и, в конечном итоге, разрабатывать долгосрочную стратегию развития предприятия. Вместе с тем такого рода предварительные расчеты финансовых показателей должны коррелировать с установленной формой представления в финансовой или управленческой отчетности, что не всегда реализуемо на практике.

Таким образом, ключевые показатели эффективности (KPI) выполняют следующие функции: позволяют оценивать работу каждого работника или группы; способствуют мотивации персонала на итоговый результат; повышают ответственность каждого работника за свой участок работы; стимулируют развитие наиболее перспективных направлений бизнеса; поставляют информацию менеджменту для выявления «слабых мест» в бизнесе; в доступной и наглядной форме показывают влияние того или иного процесса на результат; придают осмысленность каждому управленческому решению.

При разработке бонусной системы с KPI к показателям (коэффициентам) эффективности, по нашему мнению, следует предъявлять следующие требования: формулировки показателей четкие и ясные, не допускающие иных толкований; утвержденный показатель (норматив) должен быть реально достижимым стимулом; каждый из коэффициентов относится к сфере ответственности работников, подвергаемых оценке; показатели способствуют мотивации персонала к росту эффективности; коэффициенты сопоставимы, то есть одни и те же показатели можно сравнить в нескольких подобных ситуациях; изменения показателей в динамике должны иметь возможность наглядного представления, чтобы на основании результатов менеджмент делал выводы и принимал решения. В **таблице** нами приведен пример определения бонусов на основе использования ключевых показателей эффективности при оценке деятельности работника.

На **четвертом этапе** осуществляются формализация и внедрение в организации разработанных

ной системы оплаты и стимулирования труда персонала. Ее основные положения должны найти отражение во внутренних локальных нормативных актах организации и методических материалах, позволяющих применять систему на практике. Локальные нормативные акты организации оформляются в виде положений, стандартов и регламентов по вопросам оплаты и стимулирования труда. Отдельные принципиальные

положения, касающиеся трудовых отношений, отражаются в коллективном договоре и трудовых договорах с конкретными работниками. Внедрение разработанной системы оплаты и стимулирования труда персонала потребует проведения разъяснительной работы, организованной с учетом принципов управления изменениями и имеющей своей целью преодоление инерционности мышления людей.

**Ключевые показатели эффективности  
(максимальный квартальный бонус 33 % от величины базовой зарплаты)**

<b>Ф. И. О. работника:</b>			
<b>Базовая зарплата:</b>		рублей	
<b>№</b>	<b>Показатель (KPI)</b>		<b>+/-</b>
	Задачи на квартал 201 г.:		
1.	a)		
	b)		
	c)		
	d)		
Бонус за успешное выполнение одной задачи равен: $33\% / 4 = 8,25\%$ от величины базовой зарплаты			
Бонус за успешное выполнение двух задач: $33\% / 4 * 2 = 16,50\%$ от величины базовой зарплаты			
Бонус за успешное выполнение трех задач: $33\% / 4 * 3 = 24,75\%$ от величины базовой зарплаты			
Бонус за успешное выполнение всех задач: 33 % от величины базовой зарплаты			
Порядок выплаты бонуса – равными частями в течение трех месяцев следующего квартала			
Досрочный отпуск – в случае успешного выполнения 50 % задач работнику может быть предоставлена неделя отпуска досрочно. Указанный отпуск в дальнейшем будет вычтен из основного отпуска			
Медицинское страхование – по истечении 6-месячного периода работы работник будет застрахован по программе добровольного медицинского страхования, действующей в компании			
<i>Итоговая оценка = оценка * вес</i>			
<b>Подпись сотрудника</b>		<b>дата</b>	
Я обсудил и согласовал поставленные задачи, указанные выше, на данный период с данным сотрудником			
<b>Подпись руководителя</b>		<b>Дата</b>	

Проведение мониторинга и корректировка разработанной системы оплаты и стимулирования труда персонала предусматриваются **на пятом этапе**, завершающем практическое внедрение. В этот период на предприятии проводится постоянный оперативный анализ эффективности деятельности организации по вопросам оплаты труда работников, определяется уровень эффективности системы и наличие существенных отклонений от прогнозируемых результатов, при достижении которых принимается управленческое решение о корректировке. При выявлении значительных отклонений между желаемым и фактическим уровнем эффективности возможен возврат на различные этапы процесса разработки.

Таким образом, нами предлагается методика организации процесса разработки эффективной системы оплаты, стимулирования и учета труда персонала предприятия. Она предполагает пять

последовательных взаимосвязанных этапов. Определяющим является третий этап, который предполагает непосредственную разработку данной системы, адекватной стратегическим целям предприятия и основанной на действующих принципах установления форм и систем заработной платы и премирования с учетом современных разработок.

В рамках предложенной целостной системы формируются целевые ориентиры, проводится анализ, определяются параметры, организуются формализация и применение разработок, проводится мониторинг и корректировка процесса внедрения вновь применяемой системы оплаты труда. Методика выстраивается таким образом, чтобы не только повысить эффективность работы предприятия за счет новых подходов, но и одновременно сделать понятной систему оплаты и стимулирования труда для его работников, что в

конечном итоге окажет благотворное влияние на психологический климат в коллективе и приведет к дополнительному повышению производительности труда.

#### Библиографический список

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 29.12.2010).
2. Бабынина, Л. Компенсационная политика: от неопределенности к системе [Текст] / Л. Бабынина // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 6.
3. Смирнова, Н. В. Сбалансированная система оценочных индикаторов (BSC) как инструмент управления бизнесом [Электронный ресурс] // Смирнова Н. В. – ИГХТУ. 2011. URL: <http://main.isuct.ru/files/publ/snt/2007/01/HTML/42.htm> (дата обращения: 01.03.2011).
4. «KPI как система управления бизнесом» [Электронный ресурс] // «Business Management Technology». 2007. URL: <http://www.bmtech.ru/kpi/> (дата обращения: 01.03.2011).
5. Чемяков, В. П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом [Текст] / В. П. Чемяков. – М. : Вершина , 2007. – 208 с.