

Система оплаты труда

Канадские Центры Деловых Услуг (Canada Business Service Centres) - CBSC

Последняя версия: 28.05.2004

Документ № 4046

Краткое содержание

Система оплаты труда – это инструмент управления, позволяющий контролировать затраты на персонал, повышать моральный дух служащих и сокращать текучесть рабочей силы. Формальная система выплат обеспечивает вознаграждение людей за их вклад в успех вашей фирмы, при условии, что они оправдывают расходы фирмы на заработную плату.

В этом разделе рассказывается о проверенных временем концепциях определения конкурентоспособного уровня заработной платы и поддержания справедливых соотношений выплат сотрудникам в маленькой компании.

Для кого нужен план по оплате труда?

Вполне вероятно, что у вас уже есть Система оплаты труда, хотя вы и не задумывались о названии этого процесса. А может быть, ваша компания не придерживается в этом вопросе какой бы то ни было системы, и только после проявлений недовольства начинает что-то корректировать – так сказать, возвращать долги по платежным ведомостям.

Формальная система выплат, которая позволит служащему понять свое положение и перспективы в том, что касается получения денег, не решит всех проблем с вашими служащими. Но, по крайней мере, она устранил одну из причин сомнений и слухов, беспокоящих и расстраивающих вашу рабочую силу, да и делающих ее менее лояльной и более текучей, чем вам бы этого хотелось. Что это дает вам? Подумайте, в бизнесе – особенно в мелком бизнесе – именно кадры решают: «идти вперед» или «стоять на месте». Многие люди любят таинственность, но только не в денежном вопросе. Служащие, получающие зарплату по понятному порядку выплат, уверены в ее соразмерности (справедливости) и равномерности (постоянстве), а также в том, что она не зависит от вашей прихоти. Они знают, чего ожидать и на что они могут надеяться. Такая система оплаты труда сослужит вам, в итоге, хорошую службу для:

- Найма новых служащих;
- Удержания служащих;

- Мотивации служащих;
- Постройки фундамента для преуспевающего бизнеса.

Разработка и внедрение плана

Составление формального плана оплаты труда не отнимет у вас много времени и денег. Формальный не означает сложный. Чем больше деталей и сложностей в вашем плане, тем труднее оказывается его воплощение в жизни.

Главная задача при внедрении формального плана оплаты труда – получить одобрение и поддержку от руководителей всех уровней. Залогом успеха является четко определенный, тщательно обсужденный и правильно понятый план.

Стадии разработки плана по оплате труда:

- Определение содержания работ;
- Оценка содержания работ;
- Расчет зарплат;
- Внедрение плана;
- Доведение плана до служащих;
- Оценка производительности работников в рамках плана.

Определение содержания работ

Если вы не знаете особенностей и требований для каждого вида работ, то вы не сможете их сопоставить с точки зрения оплаты. Поэтому не удивительно, что первый шаг по внедрению плана – это подготовка описаний содержания работ по каждой должности.

Вы можете сами подготовить эти описания, поскольку в малом бизнесе многие владельцы-руководители выполняют время от времени практически любую работу. Но наиболее легкий и оптимальный способ сбора такого рода информации – просто-напросто попросить служащих описать их работу. Руководителям же стоит проверить эти описания.

Простая форма для заполнения служащими (или людьми, проводящими опрос служащих) – ваш главный козырь. Объясните служащим, что вы делаете. Они должны знать, что их помощь нужна для разработки плана оплаты труда, что вы пытаетесь не

выведать, хорошо ли они выполняют свою работу, а понять, что именно они делают.

Форма должна содержать следующие категории:

- Должность;
- Подчиненность;
- Характеристики работы;
- Основная функция (Какова сфера ответственности в рамках этой должности?).

Основные обязанности – (Перечислите основные обязанности, начиная с самой важной, и определите долю времени, затрачиваемого на выполнение каждой из них).

Другие обязанности – (Список обязанностей, выполняемых нерегулярно).

Условия работы

- Требуемое образование или подготовка;
- Опыт работы или квалификация;
- Техническая/административная сложность работы;
- Ответственность за денежный результат;
- Ответственность за состояние дел;
- Необычные условия работы.

Потребуется некоторое время на подготовку описаний содержания работ на основе предоставленной вашими служащими информации, но зато эти сведения можно будет использовать не только для расчета зарплат. Например, вы можете обнаружить, что некоторые служащие делают совсем не то, что вы думали, или для чего они были наняты. Возможно, вы захотите внести какие-то изменения в их текущем режиме работы. Эта информация также может оказаться полезной при:

- Приеме на работу, обучении и продвижении служащих;
- Перегруппировке обязанностей в организации;
- Сравнении данных о содержании работ с отчетами и обзорами по заработной плате;
- Проверке соответствия системы оплаты труда требованиям трудового законодательства и принятой практике;

- Оценке производительности труда на основании определенных ранее обязанностей.

Оценка содержания работ

Не существует абсолютно точного и научного способа оценить, насколько та или иная работа важна для компании. Человеческие суждения – единственная возможность установить денежный эквивалент работы. В компаниях, число служащих которых не превышает 100 человек, можно неплохо оценить виды работ, составив иерархическую классификацию. Конечно, это тоже приблизительный метод, но зато хорошо контролируемый.

При составлении такой классификации, описания работ сравниваются между собой. Их располагают в зависимости от сложности и ответственности. Полагаясь на собственное суждение, вы составляете классификацию должностей, основанную на относительной ценности каждой позиции для компании.

После ранжирования описаний работ согласно их ценности для фирмы, следует сгруппировать похожие по объему и ответственности работы в один разряд заработной платы. Затем распределить эти группы по убыванию уровня зарплаты. Количество уровней зарплаты зависит от общего числа должностей и видов трудовой деятельности в вашей организации. Для компании, число работников которой не превышает 100 человек, приемлемым количеством является 10-12 уровней.

Расчет зарплат

До сих пор ваш взгляд, при разработке системы оплаты, был направлен лишь во внутрь самой компании. Чтобы определить денежную сумму по каждому из уровней оплаты, вы должны взглянуть на стандартные расценки в вашей отрасли по аналогичным работам. Поскольку вы уже классифицировали и сгруппировали работы по уровням зарплат, вам не придется отдельно рассматривать каждую работу. На каждом уровне рассмотрите только те работы, которые легче всего описать, и которые наиболее распространены в местной промышленности. При этом постарайтесь рассмотреть работы, в которых больше одного уровня например, младшая и старшая машинистка.

Исследования и обзоры по вопросам оплаты труда в вашем регионе – лучший способ для определения зарплаты по каждой из ваших работ. Вполне возможно, что у вас нет ни денег, ни времени на проведение такого исследования самостоятельно. Это не проблема: вы можете получить все необходимые данные из таких источников, как местная торговая палата, крупные фирмы вашего района, или же из государственных источников (например, в Канаде это организация Развитие Трудовых Ресурсов Канады -

Human Resources Development Canada). Если вы входите в торговую ассоциацию, то вы можете прибегнуть к ее помощи в выяснении текущих ставок для одной или нескольких работ каждого уровня.

При изучении местного уровня зарплат и использовании этой информации для вашей тарификации на ваши работы, убедитесь, что вы сравниваете именно содержание работ, а не только их названия. Названия работ могут ввести вас в заблуждение; разные организации могут называть свои работы совершенно по-разному. Уборщик одной компании может в другой называться инженером службы контроля за окружающей средой. Когда вы убедитесь, что сравниваете, образно говоря, яблоки с яблоками, вычислите среднюю ставку (в публикациях средние показатели обычно выбираются абсолютно произвольно) для каждой работы и занесите их в таблицу:

Уровень зарплаты	Должность	Средняя ставка
1	Секретарь-машинистка	\$574
2	Стенографист	\$635
3	Бухгалтер по расчету зарплаты	\$687
4	Секретарь	\$723
5	Сотрудник бухгалтерии	\$741
6	Оператор ПК	\$815
		(и так далее)

Возможно, вам понадобится подкорректировать средние ставки для поддержания достаточной разницы между уровнями. Найденные вами ставки для каждого уровня могут стать средней точкой при определении диапазона зарплат. (Вы можете, конечно, учесть платежеспособность вашей компании, продолжительность рабочей недели, программы поощрений.)

Как правило, минимальная ставка составляет 85% от средней, а максимальная ставка – 115%. По этой схеме принятый на работу сотрудник может увеличить свои доходы на 35% без смены работы, таким образом, можно стимулировать производительность, даже не переводя людей на более высокую должность.

Теперь у вас есть диапазон зарплат для каждой должности в вашей организации. Это будет выглядеть примерно так:

Диапазон	Минимум	Средняя точка	Максимум
1	\$490	\$575	\$660
2	\$530	\$625	\$720
3	\$580	\$685	\$785
4	\$615	\$725	\$835
5	\$690	\$815	\$935
			(и так далее)

Установление подобного диапазона поможет вам понять, как фактические выплаты вашим сотрудникам, а также вилки зарплат соотносятся с рыночными ставками на данный вид работы. Вам сразу бросится в глаза, где надо внести изменения, чтобы достичь ставок, справедливых для вашей организации, и конкурентоспособных по сравнению похожими с компаниями в вашем регионе.

В целом, при запланированной структуре оплаты труда вы сможете привязать индивидуальные ставки к производительности труда и вкладу в достижение целей компании. Кроме того, план должен быть достаточно гибким, чтобы использовать его в нестандартных ситуациях.

Внедрение плана

На данном этапе у вас уже имеется общий план, но вы ведь не платите одинаковую зарплату всем служащим в одной категории. Вы должны платить каждому служащему индивидуально. Подумайте теперь, как использовать этот план, чтобы обеспечить повышение индивидуальных зарплат.

Чтобы внедрить часть плана, связанную с управлением повышения зарплат, вы можете использовать несколько подходов:

- «Повышение за заслуги» - назначается за достигнутые результаты;
- «Повышение за должность» - назначается за работу, относящуюся к более высокому уровню оплаты;
- «Повышение до минимума» - для служащих, ставка которых ниже минимальной для данного уровня;
- «Пробное повышение зарплат» - новым служащим, получившим необходимые для эффективной работы навыки и опыт;
- «Повышение за стаж работы в компании»;

- «Общие повышения зарплат» - чтобы поддерживать реальный уровень дохода, в соответствии с макроэкономическими факторами и для поддержки конкурентоспособности зарплат.

Это основные подходы, но существует множество вариаций. Большинство ежегодных надбавок определяется прожиточным минимумом, сроком службы или изменениями рынка труда. Естественно, вы можете использовать любые комбинации различных методов повышения.

Для вас может оказаться полезным составление специальной формы для регистрации всех надбавок к зарплате с указанием причин повышения. Вы обнаружите, что такие записи являются весьма полезной информацией с точки зрения управления оплатой труда.

Доведение плана до служащих

После того, как вы утвердили план оплаты труда, подумайте, как сообщить о нем служащим. Хотя разработка и утверждение хорошего плана стоит на первом месте по степени важности, второе место занимает объяснение плана служащим.

Как рассказать им о вашем решении? К числу наиболее удачных методов относится рассылка персональных писем каждому из служащих и организация собраний для разъяснения системы оплаты труда и ответов на вопросы.

Какой бы способ вы не выбрали, важно четко, честно и открыто объяснить служащим, как этот план работает. Это самая удобная возможность для вас создать положительный имидж и построить хорошие взаимоотношения со своими сотрудниками. Убедитесь, что руководители среднего звена поняли ваш план и смогут объяснить его своим подчиненным. Важно также объяснить план новым сотрудникам, и было бы неплохо периодически рассматривать его, приглашая всех служащих.

Оценка производительности труда

Если рассматривать в качестве примера систему повышения зарплаты в Канаде, то большинство служащих в этой стране работают по системе повышения зарплаты за заслуги, хотя большая часть прибавок к их зарплатам обусловлена другими факторами. Этот подход предполагает проведение периодического анализа и оценки того, насколько хорошо работник выполняет предписанные ему обязанности.

Эффективная система оценки производительности работников:

- Позволяет добиваться лучшего взаимодействия между руководителем и работниками;
- Привязывает зарплату к производительности труда и результатам;
- Предоставляет стандартизированный подход к оценке производительности;
- Помогает работникам лучше понять свои обязанности и ожидания, и, соответственно, улучшить свои показатели;
- Ставит перед служащими необходимые для достижения цели.

Такой анализ производительности помогает не только служащим, чья работа оценивается, он позволяет менеджеру, проводящему оценку, вникнуть в суть работы организации. Открыто пообщавшись с работниками, менеджер может понять, какие улучшения могут улучшить производительность труда. Постарайтесь создать такую рабочую обстановку, в которой сотрудники на протяжении всего года могут неформально обсуждать свои успехи и проблемы.

И опять же для достижения наилучшего результата неплохо было бы использовать для оценки специальную форму. Стандартная форма включает такие факторы производительности труда как:

- Достигнутые результаты;
- Качество выполнения работы;
- Объем работы;
- Эффективность при работе с другими сотрудниками фирмы;
- Эффективность при работе с покупателями, поставщиками и т.д.;
- Инициативность;
- Профессиональные знания;
- Надежность.

При необходимости вы можете разработать собственную форму, используя примеры из книг по управлению персоналом. Ваши формы должны быть адаптированы к должностным обязанностям и вытекать из анализа содержания работ.

Каким образом план может вам помочь?

Даже самый лучший в мире план оплаты труда будет бессмысленным, если он не помогает вашему бизнесу. Что же он дает вам?

И снова ответом будет привлечение, сохранение и поощрение хороших работников. Ваш план поможет вам:

- *Нанимать* – Диапазон зарплат обеспечит конкурентоспособные условия найма для привлечения высококвалифицированных служащих.
- *Удерживать* – План оценки производительности и повышения зарплаты будет стимулировать производительность, а также рост и развитие вашей организации.
- *Мотивировать* – План обозначит перед служащими цели и задачи, к достижению которых надо стремиться, поддержит их заинтересованность в работе и энтузиазм при выполнении заданий, кроме того, у них появится стимул добиваться больших возможностей в пределах вашей компании.

Наличие способных, заинтересованных и полных энтузиазма служащих поможет выиграть битву за выживание и рост вашего бизнеса.

Обновление плана

Чтобы ваша система оплаты труда соответствовала современным реалиям, обновляйте свой план хотя бы один раз в год. Вносите необходимые изменения, и не забывайте переучивать руководящий персонал. Это не тот план, который можно однажды ввести и благополучно о нем забыть.

При ежегодных обновлениях спрашивайте себя, работает ли план на вас. Это самый важный вопрос. Получаете ли вы желаемых служащих, или просто обходитесь теми, которые имеются? Каков коэффициент текучести кадров? Заботятся ли служащие о бизнесе? В конечном итоге, важно не то, насколько изящен план или насколько красивы формы и администрирование. Имеет значение лишь то, насколько план помогает вам добиться целей вашего бизнеса.

Источник: Управление по делам малых предприятий США (U.S. Small Business Administration)

Подготовлено: «Промышленность и ресурсы Саскачевана, бизнес-услуги и кооперация». (Saskatchewan Industry and Resources, Business and Co-operative Services).