

АНТИКРИЗИСНАЯ НАСТРОЙКА СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

Статья посвящена антикризисной настройке системы оплаты труда. Рассматриваются вопросы оптимизации отдельных составляющих компенсационного пакета сотрудников: базовой и переменной частей заработной платы, дополнительных выплат, льгот, — а также варианты программ нематериальной мотивации, актуальные в кризис. Предлагается пошаговый алгоритм проведения аудита и корректировки системы оплаты труда с целью ее оптимизации.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: система оплаты труда, заработная плата, компенсационный пакет, антикризисная настройка, оптимизация, льготы, мотивация персонала



Денисова Ариадна Викторовна — к. э. н., сертифицированный специалист по управлению глобальным вознаграждением (GRP), сертифицированный менеджер по управлению персоналом (GPHR), член Международной ассоциации фасилитаторов IAF, генеральный директор ООО «Драйвер перемен», президент «Ассоциации профессионалов в сфере мотивации персонала и оргразвития». Автор книги «HR-бюджет: пошаговое руководство к действию» (г. Москва)

Сегодняшние реалии российского рынка заставляют работодателей в очередной раз задуматься над оптимизацией расходов. Однако в отличие от периода мирового финансового кризиса 2008–2009 гг. многие отечественные компании на этот раз предпочитают рассматривать сокращение персонала как крайнюю меру в борьбе за конкурентоспособность. Более пристальное внимание уделяется поиску потерь и способов их устранения. В этой связи особую важность приобретает вопрос грамотной антикризисной настройки системы оплаты труда, которая позволяет не только и не столько сократить выплаты персоналу, сколько сориентировать сотрудников на повышение результативности и снижение издержек, а также удержать ключевых для бизнеса работников.

Антикризисная настройка системы оплаты труда связана прежде всего с оптимизацией компенсационного пакета, включающего базовую заработную плату (оклады), премии, дополнительные выплаты (надбавки, гарантии и компенсации), а также льготы (см. таблицу). Отладка каждого из этих компонентов является залогом успешности подобной настройки. Рассмотрим

Таблица. Мероприятия антикризисной настройки системы оплаты труда

Направления изменений	Мероприятия
Оклад	<ul style="list-style-type: none"> ■ Уменьшение процента индексации ■ Дифференцированный подход ■ Отказ от привязки к валюте ■ Заморозка ■ Снижение
Премии	<ul style="list-style-type: none"> ■ Привязка к эффективности работы компании ■ Поощрение ключевых сотрудников ■ Долгосрочные планы премирования
Льготы	<ul style="list-style-type: none"> ■ Оптимизация пакета ■ «Кафетерий льгот» с ограничением размера пакета
Иные выплаты	<ul style="list-style-type: none"> ■ Отказ от необязательных выплат ■ Сужение круга сотрудников, получающих иные выплаты
Структура компенсационного пакета	Увеличение доли переменной заработной платы
Нематериальная мотивация	Активное использование нематериальной мотивации

последовательно мероприятия, проводимые в отношении каждой составляющей компенсационного пакета.

Первым и одним из самых важных этапов проекта по оптимизации системы оплаты труда является пересмотр постоянной части заработной платы, в частности окладов сотрудников, т.к. они традиционно составляют наибольшую долю компенсационного пакета российского работника. Для пересмотра окладов необходимо организовать аудит базовой части зарплаты: провести исследование, определить «стоимость» тех или иных должностей на рынке, установить политику индексации. Такого рода исследование проводится обычно на основе обзоров заработных плат, которые предоставляют многие провайдеры (например, E&Y, PwC, Mercer, АНКОР и др.). Это самый объективный, но и достаточно затратный метод получения данных по оплате труда, поскольку стоимость обзоров часто оказывается высокой для малого и среднего бизнеса. Кроме того, не всегда в них можно найти данные по нужным регионам, отраслям, должностям или профессиям. Крупные компании могут в таком случае заказать индивидуальное исследование заработных плат

интересующих их организаций, что обойдется в еще большую сумму. Вследствие этого многие организации предпочитают искать информацию на сайтах, посвященных поиску работы, и в общедоступных бесплатных базах данных, которые публикуют как ресурсы по поиску работы, так и кадровые агентства. Однако следует отметить, что информация из таких источников менее достоверна, поскольку данные о заработной плате в основном берутся из резюме соискателей, которые склонны при поиске работы устанавливать более высокий уровень зарплаты, нежели тот, который они имеют в текущий момент. Еще одним недорогим источником информации об уровне заработных плат могут стать региональные органы занятости. Однако в этом случае круг позиций, по которым можно получить данные, ограничивается, как правило, рабочими специальностями, категориями служащих и специалистов. Некоторые особенно дотошные сотрудники HR-служб в поиске информации иногда проводят собственное исследование, используя метод «Тайный соискатель». В этом случае один из сотрудников HR-службы или другого подразделения компании отправляется якобы на поиск работы, во время