

Разработка и реализация стратегии оплаты труда: план действий

Журнал: [Справочник по управлению персоналом](#)

Год: [2013](#)

Номер: [№9](#)

Автор: [Денисова Ариадна](#)

Тема: [Материальная мотивация](#)

Рубрика: [Тема: Опыт](#)

Система и принципы оплаты труда всегда должны отражать стратегические цели организации, так как мотивация сотрудников на выполнение поставленных перед бизнесом задач - залог успешной реализации стратегии. Именно поэтому вслед за разработкой стратегии компании создается HR-стратегия, включающая стратегию по оплате труда персонала.

Стратегия оплаты труда представляет собой декларацию намерений компании в отношении вознаграждения сотрудников, определяет цели и действия, которые организация намеревается воплотить на практике в долгосрочной перспективе для реализации своей бизнес-стратегии. Эффективная стратегия оплаты труда разрабатывается на основе тщательного анализа удовлетворенности сотрудников, условий рынка труда, финансовых возможностей и стратегического плана организации.

Рассмотрим основные этапы разработки и реализации стратегии оплаты труда на примере компании по производству промышленного оборудования, расположенной в Московской области. Численность персонала - 3 тыс. человек, продажи осуществляются оптом и через дилеров, основные клиенты компании -

крупные промышленные предприятия.

Этап 1. Анализ существующей системы оплаты труда, удовлетворенности персонала, рынка труда, финансовых возможностей компании и пр.

Фрагмент анкеты для оценки удовлетворенности персонала системой оплаты труда представлен в *табл. 1*.

В результате опроса было выявлено, что работники - «белые воротнички» - недовольны низким уровнем оплаты труда, отсутствием обратной связи по результатам работы, непрозрачностью карьерной лестницы, небольшим разнообразием предлагаемых на предприятии льгот. Кроме того, им непонятны принципы оценки их труда и установления окладов. Анализ рыночной практики подтвердил, что уровень оплаты труда в компании действительно отстает от рынка. Основная масса «белых воротничков» получает оклад ниже медианы. План льгот соответствует практике конкурентов, однако ряд компаний имеет более разнообразный компенсационный пакет. При этом одной из основных стратегических целей компании в течение последних двух лет является оптимизация затрат.

На сегодняшний день на рынке труда наблюдается дефицит определенных профессий, в частности, не хватает инженерно-технических работников и грамотных менеджеров среднего звена, которые являются для компании ключевым персоналом.

Этап 2. Определение стратегических целей в сфере мотивации персонала

Для того чтобы связать систему оплаты труда со стратегией компании, департамент по компенсациям и льготам провел стратегическую сессию с участием всех сотрудников подразделения и HR-директора. В результате была разработана стратегическая карта для функции управления системой оплаты труда, приведенная на *рисунке*.

Далее участники стратегической сессии выработали цели по каждому направлению стратегической карты.

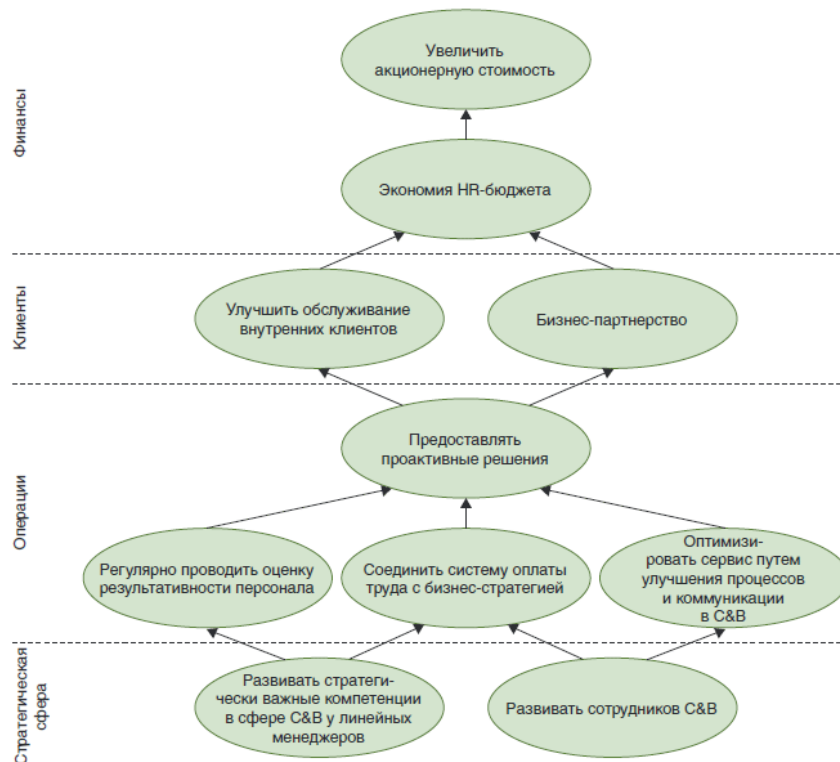
Стратегия в сфере оплаты труда была сформулирована как **повышение эффективности системы оплаты труда на основе привязки заработной платы к оценке результативности персонала и достижению стратегических целей бизнеса, увеличения прозрачности системы и привлекательности компенсационного пакета на рынке труда**. Соответственно, были разработаны цели для выполнения стратегии оплаты труда:

- внедрение системы премирования «белых воротничков» на основе регулярной оценки результативности;
- изменение принципа ежегодного повышения базовой заработной платы «белых воротничков» путем его привязки не только к уровню инфляции, но и к оценке результативности труда за год на основе системы оплаты «за заслуги» (Merit increase);

Таблица 1. Оценка удовлетворенности системой оплаты труда (фрагмент анкеты)

№	Аспект	Выберите утверждение				
		Совершенно согласен	Скорее согласен	Не знаю	Скорее не согласен	Совершенно не согласен
1	Есть связь между моим вознаграждением и результатами труда					
2	Мое вознаграждение адекватно вложенным усилиям					
3	Система оплаты понятна и прозрачна					
4	Принципы, согласно которым определяется мое вознаграждение, справедливы					
5	Уровень заработной платы не соответствует уровню ответственности					
6	Моя заработная плата ниже рыночного уровня					
7	Систему заработной платы надо пересмотреть					
8	Я понимаю тот стандарт, которому должны соответствовать мои компетенции					
9	Я регулярно поддерживаю обратную связь со своим руководителем					
10	Мои идеи и инициативность вознаграждаются					
11	Мои цели и задачи мне понятны					
12	Я понимаю, какой вклад вношу в успешность компании					
13	Пакет льгот меня удовлетворяет					
14	Я могу самостоятельно рассчитать сумму премии, которая мне положена					
15	Я могу влиять на сумму своего вознаграждения					

Стратегическая карта функции С&В



Этап 3. Установление политики по оплате труда

Политика по оплате труда отражает конкурентоспособность компенсационного пакета компании (например, на каком уровне будет установлена середина «вилки» оплаты по грейдам, либо какой процент годовой премии предложен сотрудникам и т. д.). Зависимость между политикой по оплате труда, стадией жизненного цикла организации и стратегией бизнеса показана в табл. 2.

Рассматриваемая компания находится на этапе спада, по

скольку в экономике наблюдается стагнация, что негативно сказывается на бизнесе предприятия. Однако поскольку вопрос удержания ключевого персонала стоит достаточно остро, компания принимает решение платить таким сотрудникам на уровне медианы, а остальным работникам - ниже медианы, но выше 1-го (нижнего) квартиля. Пакет льгот решено не урезать, а использовать в качестве инструмента удержания персонала.

Этап 4. Разработка измеримых показателей, отражающих достижение поставленных целей

В качестве показателей оценки выполнения стратегии оплаты труда в рассматриваемом примере были установлены:

- удовлетворенность персонала заработной платой и льготами (измеряется по результатам ежегодного анкетирования);
- текучесть персонала по причине неудовлетворенности заработной платой (измеряется в ходе анализа данных выходного интервью);
- конкурентоспособность компенсационного пакета на рынке труда (измеряется по отношению к медиане на рынке).

Таблица 2. Зависимость политики по оплате труда от жизненного цикла и стратегии организации

Этап жизненного цикла	Стратегия	Базовая ЗП по отношению к рынку	Краткосрочные премии	Долгосрочные премии	Льготы и нематериальная мотивация
Стартап – характерна нехватка наличных средств	Стратегия предпринимательства	На уровне от 25-го персентилля* до медианы**	Сотрудникам, вносящим вклад в генерирование выручки, обычно сотрудникам отдела продаж	Широко используются, так как мотивируют на удержание и перспективу	Пакет льгот минимален. Культура поддерживает инновации и децентрализацию, привлечение к управлению
Рост – заработанные средства активно инвестируются в бизнес	Стратегия диванмичного роста	На уровне от 25-го персентилля до медианы. Иногда выше рынка	Сотрудникам ключевых направлений (продажи, развитие, разработки)	Широко используются	Льготы соответствуют рыночной практике. Культура поощряет достижение целей
Зрелость – достаточно наличных средств	Стратегия прибыли	На уровне или выше рынка	Для большинства сотрудников	Для топов и ключевых сотрудников	Льготы соответствуют рыночной практике, иногда превосходят ее. Культура поощряет достижение целей
Спад – острая нехватка наличных средств	Стратегия ликвидации	Ниже рынка	Минимальные или отсутствуют	Для топов и ключевых сотрудников	Льготы минимальны. Активно используется нематериальная мотивация

* Персентиль – сотая доля ряда, или 1%.

** Медиана – величина, стоящая посередине в числовом ряду значений, расположенных в возрастающем либо убывающем порядке. Если числовой ряд содержит четное количество переменных, медиана представляет собой среднее арифметическое двух его срединных значений.

Этап 5. Создание плана мероприятий, направленных на достижение показателей, и определение ответственных за мероприятия, формирование команды проекта

Список мероприятий и ответственных за их реализацию представлен в табл. 3.

Для осуществления мероприятий формируется команда проекта. Ее лидером обычно выступает руководитель направления компенсаций и льгот. Ежеквартально команда проекта встречается для оценки результатов внедрения стратегических инициатив, корректирует планы мероприятий в случае необходимости и контролирует установленный бюджет.

При значительных изменениях на рынке (например, вследствие мирового финансового кризиса рынок падает, продажи снижаются, изменяются стратегические цели предприятия, происходят изменения на рынке труда) необходимо вносить коррективы в стратегию и политику вознаграждения персонала. В условиях отсутствия резких изменений в стратегии компании и на рынке стратегия и политика вознаграждения, как правило, остаются неизменными. Исключением может быть ситуация, когда изначально при формулировке стратегических целей были допущены ошибки и недочеты.

Этап 6. Обучение ответственных за внедрение мероприятий необходимым навыкам

Следующий этап предполагает выработку у всех участников мероприятий навыков, необходимых для внедрения стратегии вознаграждения. Например, линейные менеджеры должны понимать принципы оценки сотрудников, работники департамента C&B - уметь проводить оценку должностей. К обучению привлекаются как внутренние тренеры и сотрудники компании, так и внешние провайдеры. Так, работники департамента C&B могут обучать принципам грейдинга линейных менеджеров и остальной персонал. На данном этапе успешное обучение служит залогом эффективности проводимых мероприятий.

Этап 7. разработка плана коммуникации и вовлечения персонала в мероприятия

Грамотная коммуникация позволяет вовлечь в проводимые изменения максимальное количество работников, снижает сопротивление переменам и помогает понять преимущества нового подхода. Коммуникация должна быть своевременной, то есть предварять и сопровождать изменения, а не проводиться постфактум. Для каждой группы целевой аудитории следует подбирать свой канал и форму коммуникации. Например, у рабочего персонала нет доступа к компьютерам, поэтому для него более эффективным будет размещение информации на стендах, в буклетах и газетах, оповещение в ходе рабочих собраний, исполь-

зование установленных в цехе специальных электронных киосков. Для «белых воротничков», напротив, более целесообразным будет информирование через интранет-портал или по электронной почте. Более молодые сотрудники (так называемое поколение Y) предпочитают получать информацию в социальных сетях и на внутренних форумах компании. В связи с этим план коммуникации не менее важен, чем план по внедрению мероприятий.

Стратегия и политика вознаграждения персонала, включая список мероприятий, график работ по мероприятиям, бюджет проекта, план коммуникации и обучения, как правило, оформляют в виде презентации для руководства компании. Формулировки стратегии и политики оплаты труда размещают на сайте предприятия в разделе, посвященном управлению персоналом и привлечению сотрудников. Кроме того, они получают отражение в материалах, направленных на продвижение HR-бренда компании.

Чем больше подразделений участвует в разработке стратегии вознаграждения и реализации мероприятий по ее внедрению, тем эффективнее будет этот процесс за счет более разносторонней стратегии, учитывающей потребности разных функциональных направлений, а внедрение вызовет меньше сопротивления со стороны персонала.

Таблица 3. Мероприятия по внедрению стратегии оплаты труда

№	Цель	Мероприятие	Срок (до)	Ответственные	Требуемый бюджет
1	Внедрение системы премирования «белых воротничков» на основе регулярной оценки результативности	<p>Проведение тендера по выбору консалтинговой компании.</p> <p>Разработка системы оценки результативности совместно с консалтинговой компанией. Обучение персонала.</p> <p>Автоматизация процесса оценки результативности</p>	<p>01.07.2013</p> <p>01.12.2013</p> <p>01.02.2014</p>	<p>Департамент закупок</p> <p>Департамент С&В и департамент обучения</p> <p>Департамент С&В и ИТ</p>	30 млн руб. Статья: «Услуги сторонних организаций»
2	Изменение принципа ежегодного повышения базовой заработной платы «белых воротничков» на основе системы оплаты «за заслуги» (Merit increase)	<p>Разработка системы «оплаты по заслугам».</p> <p>Разработка форм для менеджеров для проставления оценок.</p> <p>Изменение принципов распределения бюджета повышений.</p> <p>Обучение персонала</p>	<p>01.07.2013</p> <p>01.08.2013</p> <p>15.08.2013</p> <p>01.09.2013</p>	<p>Департамент С&В</p> <p>Департамент С&В</p> <p>Департамент С&В</p> <p>Департаменты С&В и обучения</p>	350 тыс. руб. Статья: «Обучение»
3	Внедрение системы премирования за идеи по улучшению рабочих процессов и оптимизации затрат	<p>Разработка системы премирования за улучшения.</p> <p>Разработка формы на портале для подачи идей.</p> <p>Создание Комитета по оценке идей</p>	<p>01.07.2013</p> <p>01.08.2013</p> <p>01.08.2013</p>	<p>Департамент С&В</p> <p>Департамент С&В и ИТ</p> <p>Департамент С&В</p>	1 млн руб. Статья: «Премии (разовые)»
4	Разработка «кафетерия льгот», который позволит более адресно наделять сотрудников льготами	<p>Создание «меню льгот».</p> <p>Расчет бюджета.</p> <p>Создание раздела на портале для информирования сотрудников</p>	<p>15.08.2013</p> <p>01.09.2013</p> <p>01.10.2013</p>	<p>Департамент С&В</p> <p>Департамент С&В</p> <p>Департамент С&В и ИТ</p>	2 млн руб. Статья: «Льготы персонала»
5	Создание более прозрачной и понятной для персонала политики по оплате труда путем улучшения коммуникаций	<p>Определение групп целевой аудитории.</p> <p>Определение средств коммуникаций для каждой группы (портал, статьи в СМИ, конференции, обучение, буклеты, плакаты, собрания, горячая линия).</p> <p>Проведение коммуникаций</p>	<p>01.10.2013</p> <p>15.10.2013</p> <p>31.12.2013</p>	Департамент С&В и департамент внутренних коммуникаций	300 тыс. руб. Статья «Услуги сторонних организаций»
6	Внедрение системы грейдов на основе методики оценки сложности труда	<p>Проведение оценки должностей.</p> <p>Описание должностей.</p> <p>Создание грейдов.</p> <p>Создание структуры оплаты.</p> <p>Обучение персонала.</p> <p>Переход на грейды</p>	<p>01.08.2013</p> <p>01.09.2013</p> <p>15.09.2013</p> <p>15.10.2013</p> <p>31.12.2013</p> <p>10.01.2014</p>	Департамент С&В	200 тыс. руб. Статья: «Обучение персонала» 3 млн руб. Статья: «Фонд заработной платы»