

УДК 331.2

РОССИЙСКИЙ ОПЫТ ПОСТРОЕНИЯ ПОСТОЯННОЙ И ПЕРЕМЕННОЙ ЧАСТИ ОПЛАТЫ ТРУДА СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

© 2012 В.Г. Чумак*

Ключевые слова: оплата труда, постоянная часть заработной платы, переменная часть заработной платы, оклад, надбавки и доплаты, система премирования.

Рассматриваются состав постоянной и переменной частей оплаты труда, наиболее распространенные подходы к их формированию. Выделены достоинства и недостатки различных премиальных схем. Приводится соотношение постоянной и переменной частей оплаты труда.

Кризисные явления в российской экономике, сокращение средств, выделяемых на оплату труда, вынуждают работодателей пересматривать традиционные подходы к формированию вознаграждения за труд. Также необходимо учитывать и тот факт, что в условиях благоприятной экономической ситуации в России во многих компаниях оплата труда значительно превышала его реальную стоимость.

Прозрачная и справедливая система оплаты труда оказывает значительное влияние на поведение работников, стимулирует их к достижению установленных показателей результативности, мотивирует повышение эффективности трудовой деятельности.

На большинстве предприятий заработная плата состоит из двух частей: постоянной и переменной. Основная функция постоянной части состоит в гарантии работникам определенных выплат, в то время как главная функция переменной части - мотивировать персонал на повышение результативности трудовой деятельности.

Рассмотрим подходы к формированию постоянной и переменной частей денежного вознаграждения работников предприятия.

Традиционно постоянная часть заработной платы включает в себя следующие компоненты: тариф (оклад), доплаты и надбавки.

Постоянная часть оплаты труда не позволяет мотивировать работника на повышение интенсивности труда, зато она способствует формированию лояльности по отношению к компании, т.е. на формирование долгосрочных стимулов.

В России на протяжении длительного времени для рабочих применялась тарифная ставка, которая характеризует оплату за день

или час работы. Для служащих использовался должностной оклад, устанавливающий оплату за месяц работы. Однако в современных условиях на большинстве предприятий отошли от подобной практики и для работников всех категорий могут устанавливаться должностные оклады.

При определении уровня должностного оклада принимаются в расчет разнообразные факторы. Первая группа факторов связана с характером выполняемой работы (психологическая нагрузка, вредность, значимость должности для организации и др.). Вторая группа факторов учитывает качества личности работника (образование, профессиональный опыт, пол, способность принимать решения и т.д.). Третью группу факторов можно охарактеризовать как особенности бизнеса (размер компании, уровень конкуренции в отрасли, регион ведения деятельности и т.п.).

На небольших предприятиях широкое распространение получила оплата по "плавающим" окладам. Система плавающих окладов распространяется на всех сотрудников организации. Базовый оклад работников ежемесячно корректируется на поправочный коэффициент и зависит от нескольких параметров: результатов работы сотрудников, размера полученной прибыли и суммы денежных средств, которые могут быть направлены на оплату труда. В зависимости от потребности организации в качестве основного показателя деятельности может быть использована не прибыль, а производительность труда, рентабельность, издержки производства и т.д.

Система плавающих окладов имеет некоторые ограничения. В соответствии с Трудо-

* Чумак Вадим Геннадьевич, доктор социологических наук, профессор, ректор НОУ ВПО "Международный институт рынка", г. Самара. E-mail: imi@imi-samara.ru.

вым кодексом РФ руководство предприятия вправе устанавливать систему оплаты, позволяющую увеличить заработную плату работников, но не может устанавливать систему, дающую право уменьшить размер оклада, указанный в трудовом договоре. Таким образом, нижней границей “плавающего оклада” будет величина должностного оклада по штатному расписанию.

На Западе разработано около 20 технологий построения системы должностных окладов. На крупных промышленных предприятиях при установлении должностных окладов все чаще используют систему грейдов, предложенную в 50-е гг. XX в. Эдвардом Хэем¹.

Грейдинг - система должностных разрядов, объединяющая все должности организации в единую систему. Должности группируются в грейды на основе результатов балльной оценки по трем группам параметров.

1. Знания и опыт, необходимые для выполнения работы. В этой группе эксперты выделяют три значимые составляющие: коммуникационные навыки, профессиональные знания, управленческое ноу-хау.

2. Навыки, необходимые для решения проблем. Данную группу составляют два элемента: способности к аналитическому мышлению и творческие способности.

3. Уровень ответственности. Специалисты включают в эту группу следующие параметры: пределы принятия самостоятельных решений в рамках занимаемой позиции, общие границы деятельности, степень воздействия на результаты работы организации.

Комплексная оценка каждой должности по всем перечисленным параметрам позволяет проранжировать все должностные позиции и объединить их в грейды.

Российские компании обычно выделяют 11-16 грейдов, в то время как их число может достигать до 20 в зарубежных компаниях².

В рамках каждого грейда устанавливают диапазон окладов. Диапазоны задают минимальный и максимальный уровень для всех должностей в данной категории. Таким образом, с помощью вилки окладов организация может влиять на горизонтальный карьерный рост сотрудников и мотивировать на долгосрочную продуктивную работу.

Грейдинг как основу формирования постоянной части оплаты труда используют ОАО “Вимм-Билль-Данн Продукты Питания”, ОАО “Афанасий-пиво”, ОАО “Фармстандарт”,

ОАО “Пневмостроймашина”, ОАО “Сбербанк”, концерн “Росэнергоатом” и другие компании.

Второй составляющей постоянной части оплаты труда являются надбавки и доплаты к заработной плате. Надбавки и доплаты носят относительно стабильный характер, поэтому и относятся к постоянной части вознаграждения.

Все надбавки и доплаты объединяются в две группы: стимулирующие и компенсационные. Трудовым кодексом РФ предусматриваются компенсационные выплаты за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных. Среди стимулирующих надбавок и доплат в российских компаниях наибольшее распространение получили: за совмещение профессий (должностей); за стаж работы; за высокие достижения в труде; за выполнение срочной работы и др.

Переменная часть оплаты труда - это премиальная часть. Величина переменной части зависит от работника, поэтому с помощью этой составляющей работодатель может влиять на персонал, формируя заинтересованность в достижении заданных показателей результативности. Таким образом, премирование позволяет увязать личные интересы работника с интересами предприятия.

Основной сложностью в построении системы премирования является правильный выбор стимулов. В США премируют за достижение индивидуальных показателей, в Японии - за стаж работы и командные результаты, в Германии главный акцент делается на квалификации работника. В России в конце XX в. на большинстве предприятий выплачивали премию по итогам работы подразделения за квартал (год), второй по популярности была премия за выполнение особо важных заданий.

Опрос, проведенный в конце 2010 г. ресурсом HeadHunter, показал, что в российских компаниях выдача премий часто вообще не зависит от качества выполненной работы. Из числа опрошенных 68% заявили, что получают премии как минимум раз в год, а 31% из них - каждый месяц. Еще 27% опрошенных признались, что размер премии напрямую зависит от настроения начальника³.

В современных условиях российскими компаниями наиболее часто используются следующие варианты построения премиальных схем:

◆ премирование текущей деятельности (постоянная выплата за выполнение работы без ошибок и без брака);

◆ проектное премирование (оговоренная сумма, выплачиваемая после выполнения работ);

◆ бонусные программы (выплаты из прибыли подразделения или организации в целом);

◆ премии, вырабатывающие приверженность компании (тринадцатая зарплата);

◆ премирование за результативность (выплаты за достижение целевых показателей)⁴.

Достоинства и недостатки приведенных вариантов премиальных схем приведены в таблице.

Большинство российских компаний предпочитают гибкий подход к начислению премии, одновременно устанавливая несколько показателей премирования. В данном случае важно правильно сформировать иерархию стимулов. Это можно сделать путем формулировки двух-трех показателей премирования, путем введения обязательных и дополнительных условий премирования или путем выде-

новых показателей и на 10-20% при выполнении дополнительных показателей.

В ряде ситуаций система премирования выполняет обратную функцию и вместо формирования позитивных стимулов приводит к обратным последствиям. Например, если для работников торговли премию ставить в зависимость только от роста товарооборота, то у них возникнет стремление продавать дорогостоящие товары. Премирование медицинских работников за объемные показатели работы может привести к стремлению роста числа больных. Так называемые антистимулы возникают в случае недостаточно продуманных показателей премирования.

С точки зрения стимулирования трудовой деятельности, большое значение имеет соотношение постоянной и переменной частей оплаты труда.

Соотношение постоянной и переменной частей заработной платы определяется потребностями работодателя, спецификой бизнеса, категорией работников. Большой перекосяк как в одну, так и в другую сторону приводит к формированию несбалансированной системы

Достоинства и недостатки премиальных схем

Премиальная схема	Достоинства	Недостатки
Премирование текущей деятельности	Простота начисления (процент от оклада), эффективность контроля работы низового персонала	Восприятие премии как постоянной части оплаты труда, отсутствие стимулирующего эффекта
Проектное премирование	Наглядность, простота	Небольшой круг премируемых
Бонусные программы	Зависимость вознаграждения от результатов работы всей организации	Сложность оценки индивидуального вклада, низкая оперативность
Премии за приверженность компании	Формирование лояльности к организации	Отсутствие связи с результатами труда, четких принципов начисления
Премирование за результативность	Тесная связь с индивидуальными достижениями	Сложность начисления, высокая стоимость разработки премиальной системы

ления главного, основных и дополнительных показателей премирования.

В первом случае премия выплачивается при достижении всех установленных показателей премирования.

Во втором случае 60-70% премии выплачивается при выполнении обязательных условий премирования, причем размер премии увеличивается при соблюдении дополнительных условий.

В третьем случае 50% премии выплачивается за достижение главного показателя премирования, базовый размер премии увеличивается на 20-40% при выполнении ос-

платы труда, а также к рассогласованию интересов работодателя и наемных работников. Чем выше доля переменной части, тем больше возможности влиять на показатели работы сотрудников, но тем меньше они чувствуют уверенность в завтрашнем дне. Чем выше доля постоянной части, тем больше гарантий имеет работник, но работодатель практически не имеет возможности воздействовать на производительность и качество его труда.

По оценкам специалистов, соотношение постоянной и переменной частей заработной платы может колебаться в диапазоне от 50 : 50 до 90 : 10.

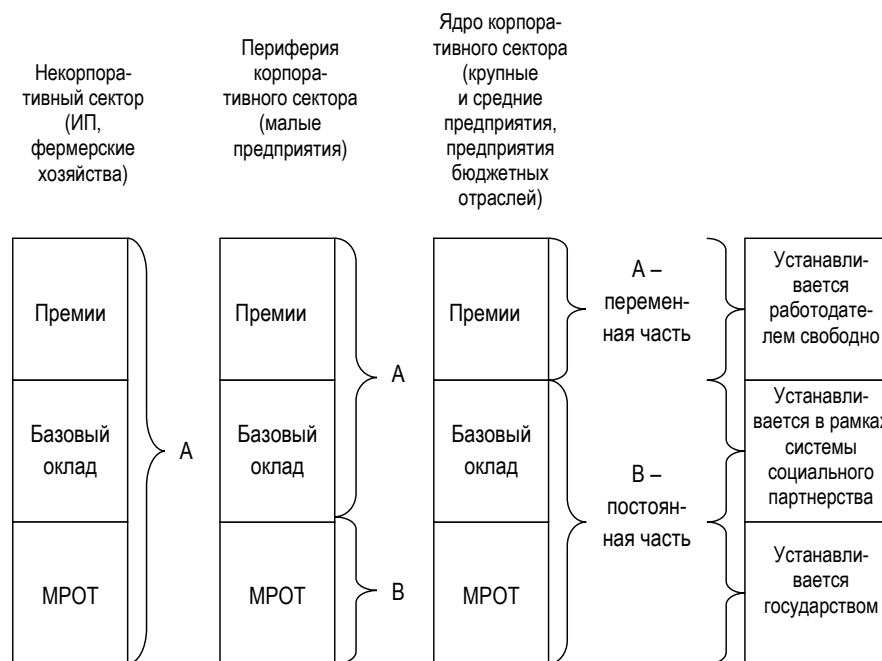


Рис. Примерная схема формирования заработной платы в различных секторах российской экономики

Наиболее часто встречаются соотношения 50 : 50; 75 : 25; 90 : 10.

Соотношение 50 : 50 формирует широкие возможности для стимулирования работников, поскольку половина заработной платы зависит от результатов их труда. Такое соотношение считается эффективным в условиях оживления экономики.

Соотношение 75 : 25 целесообразно для работ с перспективами отдачи через несколько лет, в то время как в текущий момент необходимо постоянное незначительное стимулирование трудовой активности персонала. Данное соотношение не рекомендуется применять в условиях высокой инфляции.

Соотношение 90 : 10 гарантирует сотрудникам предприятия получение стабильно высокой доли заработной платы, снижая тем самым стимулирующую роль переменной части оплаты труда.

Оптимальным соотношением для российских условий считается 65 : 35 или 70 : 30.

Особенности формирования постоянной и переменной части оплаты труда в различных секторах экономики представлены на рисунке⁵.

Формирование заработной платы различно в корпоративном и некорпоративном секторах. В корпоративном секторе гибкость достигается только за счет переменной части оплаты труда, в то время как в некорпоративном секторе все составляющие оплаты труда оказываются гибкими.

Каждая составляющая оплаты труда является стимулирующей. Оклад поощряет повышение квалификации работника, надбавки и доплаты - работу в особых условиях, премии стимулируют высокую эффективность труда. Работодатель должен помнить о принципах формирования оплаты труда, т.е., не нарушая гарантий государства, стимулировать трудовую активность персонала в соответствии с целями предприятия.

Каждая составляющая оплаты труда является стимулирующей. Оклад поощряет повышение квалификации работника, надбавки и доплаты - работу в особых условиях, премии стимулируют высокую эффективность труда. Работодатель должен помнить о принципах формирования оплаты труда, т.е., не нарушая гарантий государства, стимулировать трудовую активность персонала в соответствии с целями предприятия.

¹ Шнитова А. Апгрейд системы оплаты труда / eРабота-ру. URL: <http://ekat.erabota.ru/info/articles/5437>. Доступ свободный. Загл. с экрана.

² Соболев М., Рожкова Т. Как разработать систему материального стимулирования персонала / ITeam портал Технологии корпоративного управления. URL: http://www.iteam.ru/publications/human/section_48/article_2575. Доступ свободный. Загл. с экрана.

³ Рагимова С. Задача выполнима // Секрет фирмы. 2011. □ 5.

⁴ Вырковский А. Большая переменная // Секрет фирмы. 2005. □ 2.

⁵ Гимпельсон В., Капелюшников Р., Полтаев А. Механизмы, придающие гибкость оплате труда / Демоскоп Weekly : электрон. версия бюл. "Население и общество". URL: <http://demoscope.ru/weekly/2008/0325/tema05.php>. Доступ свободный. Загл. с экрана.

Поступила в редакцию 21.12.2011 г.