

ПРОЗРАЧНОСТЬ ОПЛАТЫ ТРУДА КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

Анна Бурлака, руководитель отдела автоматизации
HR-учета и расчета зарплаты, компания «1С-Архитектор бизнеса»

Сокращение затрат – всегда актуально для руководителей компаний и их владельцев. И чуть ли не первое, что приходит им на ум при решении этого вопроса, уменьшить размеры зарплаты и численность персонала. Но ведь персонал – это одновременно и спасение бизнеса. Ведь именно от работы «человеческого капитала» в прямой зависимости находится приумножение капитала финансового. Однако многое зависит от того, за что и как сотрудники получают вознаграждение за свой труд и, главное, понимают ли они, как оценивает их работу руководитель.

Кадры – это немалые затраты, требующие эффективного распоряжения. Начисление и выплата заработной платы – неотъемлемая часть деятельности любой организации, и это не-

малые деньги. Как свидетельствует опыт автоматизации «зарплатных» подразделений предприятий различных отраслей, в себестоимости продукции затраты на фонд оплаты труда

в среднем составляют от 20% до 70% (в зависимости от сферы деятельности и доли интеллектуального труда) (рис. 1).



Рис. 1. Доля фонда оплаты труда в себестоимости продукции

Данные Федеральной службы государственной статистики косвенно эти цифры подтверждают. Так, в 2010 и 2011 годах затраты на оплату труда в строительной отрасли Российской Федерации составили соответственно 20,2% и 19,2% по фактической себестоимости. А во внутренних текущих затратах на научные исследования в 2011 году на оплату труда в целом по стране пришлось почти 50% (275 925,1 млн рублей из 568 386,7 млн).

Издержки на выплату зарплаты персоналу существенны в любой сфере бизнеса. Поскольку они неизбежны, то задача руководителя — повысить их эффективность, то есть, повысить производительность персонала.

По данным исследования международной консалтинговой компании McKinsey & Company и McKinsey Global Institute (MGI), в 2009 году

производительность труда в России, несмотря на заметную положительную динамику, по-прежнему оставалась низкой. В обследованных секторах она составляла лишь 26% от уровня производительности в США. К началу 2014 года эти цифры мало изменились. С ними можно поспорить, у разных исследователей они могут отличаться, но все аналитики сходятся в одном: в плане КПД персонала практически любому российскому предприятию есть куда расти.

Способов повышения эффективности труда существует множество. При этом совершенно необязательно братья за сложные многоходовые комплексы мер, отдачи от которых придется ждать долго. Как показывает практика, для начала достаточно ввести на предприятии прозрачную систему оплаты труда. Ведь оплата труда — это не просто затраты предприятия, это еще и эффективный инструмент взаимодействия руководства и персонала.

Сотрудник, понимающий, за что конкретно ему выплачены те или иные суммы, сам контролирует правильность начислений и четко понимает, какие нужно приложить усилия к увеличению своего

Способов повышения эффективности труда существует множество. Как показывает практика, для начала достаточно ввести на предприятии прозрачную систему оплаты труда

заработка. Такой уровень взаимоотношений приводит к ряду дополнительных преимуществ: растет прибыльность предприятия, повышается лояльность персонала. И даже если общий объем затрат

на оплату труда сохраняется на том же уровне, что и при «закрытой» зарплатной политике, в долгосрочной перспективе прозрачность приносит больше пользы и выгоды.

При этом внедрение принципа прозрачной оплаты труда не требует ни больших денежных вложений, ни радикальной перестройки процессов управления. Это совершенно точно доступно всем, а потому особенно актуально для руководителей мелких и средних организаций, поскольку в крупных компаниях, как правило, сегодня используется система KPI (ключевых показателей эффективности). Впрочем, даже крупному предприятию до введения KPI нужно пройти подчас довольно долгий и тернистый путь. Поэтому, пока такая система не выстроена, доступной альтернативой станет введение прозрачной оплаты труда. Нужно лишь сделать несколько достаточно простых шагов.

Шаг первый.

Обязательная обратная связь

Любые выплаты должны быть понятны работникам и не вызывать у них никаких вопросов, а тем более недовольства (ес-

Сотрудники обязательно должны получать от руководства обратную связь: за что им начислена каждая конкретная сумма. Самый простой и очевидный способ такой связи — расчетный листок

ли они вдруг получают в кассе не ту сумму, на которую рассчитывали), будь то оклад или премиальная (бонусная) часть. То есть, сотрудники обязательно должны получать от руководства обратную связь: за что им начислена каждая конкретная сумма. Самый простой и очевидный способ такой связи — расчетный листок.

Возможность формировать такие листки есть у всех работодателей, поскольку к этому их обязывает трудовое законодательство. Согласно статье 136 Трудового кодекса РФ, работодатель обязан письменно извещать сотрудников о составных частях причитающейся заработной платы, размерах и основаниях удержаний, а также общей денежной сумме, подлежащей выплате. Однако, как показывает практика, предоставляются такие листки в большинстве компаний чаще по запросу сотрудников. Поэтому, первое, что нужно сделать руководителю для введения прозрачной оплаты труда — принять решение об автоматической обязательной рассылке расчетных листков всем сотрудникам.

Этот шаг не потребует от предприятия практически никаких затрат, если в компании уже работает современная про-

грамма для расчета и начисления заработной платы, например, «1С:Зарплата и Управление персоналом 8». Формирование самих листков в программе — минутное дело, а функция автоматической рассылки настраивается достаточно просто и обходится для предприятия в небольшие затраты (как правило, требует менее 10 часов работы программиста).

Нелюбовь к обязательной выдаче расчетных листков в большинстве компаний объясняется просто: принято считать, что персоналу они не очень-то и нужны. Ведь работники крайне редко сами запрашивают свои листки. Однако дальновидный руководитель понимает: даже если сотрудники забывают интересоваться подробностями о своих зарплатах, регулярные напоминания о вознаграждении за труд будут действовать на персонал стимулирующе, особенно если на предприятии введена система каких-либо надбавок. Например, информация о дополнительных начислениях за выслугу лет или о премии за хорошую работу демонстрирует сотрудникам, что их ценят. Так расчетный листок становится дополнительным инструментом повышения лояльности персонала.

Другое дело, что для большинства людей стандартный расчетный листок выглядит как некое зашифрованное послание. Происходит это в том случае, если расчетный листок рассматривается на предприятии только как бухгалтерский документ. Цель

же руководителя — сделать расчетный листок инструментом взаимодействия с персоналом. Поэтому необходим следующий шаг.

Шаг второй. Прозрачные показатели эффективной работы каждого

По окладной части, отраженной в расчетном листке, как правило, особых вопросов у персонала не возникает. Случается даже, что само получение листка часть таких вопросов сразу же снимает. Это происходит, когда сотрудник, например, забыл предоставить все необходимые данные для расчета заработной платы: больничный лист, командировочные документы, отгул. В таком случае сумма, на которую он рассчитывал, и сумма, которую получил, будут различаться. Если все данные выведены в расчетном листке, работник сам обнаружит причину несоответствия и опять-таки сам, не отрывая от работы начальство, разрешит возникшую проблему без обид и скандалов.

С премиальной частью заработной платы все гораздо сложнее. Во многих организациях премии начисляются бессистемно и

Дальновидный руководитель понимает: даже если сотрудники забывают интересоваться подробностями о своих зарплатах, регулярные напоминания о вознаграждении за труд будут действовать на персонал стимулирующе

без видимой связи с действительными показателями результативности труда. В таком случае, поскольку непонятно, за что именно начислили премию и почему именно в таком размере, сотрудник не знает, как он может сознательно влиять на размер бонусов к окладу, чтобы гарантированно получать премию каждый месяц. А ведь решение напрашивается само — за высокие показатели производительности.

В самом использовании премий для мотивации персонала нет ничего оригинального. Однако если такая мотивация используется бездумно, она становится подчас вредительством. Например, премия начисляется одному работнику за то, что он весь месяц приходил вовремя и ни разу не опоздал (но при этом каждый раз до полудня отлынивал от работы). И премия не начисляется другому сотруднику за то, что он болел последнюю неделю месяца (хотя пользы компании принес в два раза больше своего пунктуального и пышущего здоровьем коллеги). Какой вывод сделают для себя сотрудники? Главное — приходиться на работу вовремя, а на что тратится рабочее время, неважно.

Итак, чтобы премии мотивировали сотрудников на эффективную работу, повышали производительность труда, руководитель должен сделать прозрачным само начисление бонусной части. А для этого нужно определиться, за какой конкретный вклад в дело компании или

В самом использовании премий для мотивации персонала нет ничего оригинального. Однако если такая мотивация используется бездумно, она становится подчас вредительством

в ее прибыль работодатель готов платить деньги сотрудникам. Конечно, это должны быть измеримые и очевидные показатели. Например, для специалиста отдела работы с персоналом таким показателем может стать число закрытых вакансий, для секретаря — процент выполненных поручений, а для менеджера по продажам — объем совершенных продаж в денежном эквиваленте.

Определившись с показателями, можно перейти к следующему шагу — «привязать» показатели к начислению премий (нужные формулы бухгалтер затем настроит в программе) и окончательно реализовать систему прозрачной оплаты труда.

Шаг третий. Настройка и привязка показателей к зарплате

Соединяя показатели эффективной работы сотрудников с их премиями, руководитель, по сути, выстраивает мотивационную (премиальную) схему. Сделать это несложно. Например, вознаграждение за труд менеджера по продажам необходимо «привязать» к результатам его работы — объемам продаж.

Вначале нужно для показателя эффективности работы (объема продаж в денежном эквиваленте) найти среднюю величину, посильную среднему сотруднику. Для этого данный показатель измеряют в течение определенного времени, как правило, не меньше полугода (если бизнесаярковыражена сезонность, то — года).

Допустим, в компании N средний показатель объема продаж в расчете на одного менеджера равен 400 000 рублей в месяц. Мотивационная схема для сотрудников отдела продаж должна «привязывать» премию к выполнению плана — то есть, достижению того самого среднего показателя продаж (начисление не зависит от отработанного времени). (табл. 1). В рассматриваемом случае премия каждого сотрудника будет равна окладу, умноженному на процент выполнения плана. То есть, если в компании N у менеджера по продажам оклад 30 тыс. рублей, то за перевыполнение плана на 20% он получит премию в 6 тыс. рублей дополнительно к окладу. Итого: 36 тыс. руб.

План (руб.)	Премия (% от оклада)
от 400 001,00 до 500 000,00	15,00%
от 500 001,00 до 600 000,00	20,00%
от 600 001,00 до 800 000,00	40,00%
от 900 001,00 до 500 000 000,00	50,00%

Таблица 1. Схема начисления премии в зависимости от выполнения плана

Показатели выполнения плана можно регулярно публиковать на корпоративном портале или вывешивать на доски объявлений внутри компании. Это повысит дух соревновательности среди сотрудников,

Кстати, показатели выполнения плана можно регулярно (каждую неделю или месяц, например) публиковать на корпоративном портале или вывешивать на доски объявлений внутри компании. Это повысит дух соревновательности среди сотрудников, а заодно разрешит возможные вопросы персонала по поводу справедливости оплаты труда (исчезнут вопросы, почему коллега получает больше). Если отделов продаж несколько, то можно заодно учредить переходящий «кубок лучших продавцов» и периодически награждать им отдел, сотрудники которого за определенный период опередили в выполнении плана все другие коллективы.

Определившись с формулами расчета премий, далее необходимо создать в программе расчёта зарплаты новые (не predetermined) виды начислений. Такие начисления можно делать и по готовым схемам мотивации сотрудников, которые создаются в программе с помощью типового функционала. Схемы могут быть различными: премия, размер которой зависит от процента выполнения плана и оклада сотрудника; надбавка, зависящая от стажа работы в компании

и т.д. Возможна работа с несколькими схемами мотивации одновременно.

Непосредственно перед расчетом зарплаты в программу загружаются или вводятся вручную результаты работы сотрудников (например, тех самых менеджеров по продажам). Полученные данные выводятся в расчетный листок и ежемесячно рассылаются персоналу (рис. 2).

В расчётный листок можно добавить информацию о дополнительных социальных льготах, которые предоставляет организация (так называемые доходы в натуральной форме), о чем будет также нелишним напомнить сотрудникам.

После того как система прозрачной оплаты труда запущена, остается понять, насколько она эффективна. Самый про-

стой способ анализа — ежемесячный замер показателей. А по окончании заданного периода, к примеру, полугода, сравнение полученных данных с исходными. И выведение общей статистики эффективности работы предприятия.

Преимущества прозрачной системы оплаты труда

Прозрачность оплаты труда в предложенном виде ведет к ряду преимуществ. Это:

- **Повышение «полезности» сотрудников, производительности труда.** Привязав премию к показателю (в рассматриваемом случае 400 000 рублей для менеджеров по продажам), можно стимулировать работников на достижение лучшего результа-

Расчетный листок за Октябрь 2013									
Организация: ООО Агентство "Мобил"					Основное подразделение				
Григорьева Екатерина Романовна					Менеджер				
К выплате: 27 405									
000000010									
Общий облагаемый доход		31 500							
Применено вычетов по НДФЛ:		на "себя"		на детей		имущественный			
Вид	Период	Отработано		Оплачено		Сумма	Вид	Период	Сумма
		Дни	Часы	Дни	Часы				
1 Начислено						2 Удержано			
Оклад по дням показатели: Тарифная ставка месячная - 30 000	1-31 Окт 13	23	184	23		30 000,00	НДФЛисчисленный по ставке 13(30)%	1-31 Окт 13	4 095,00
Надбавка за эффективность показатели: Объем продаж - 287 000 Тарифная ставка месячная - 30 000	1-31 Окт 13					1 500,00			
Всего начислено						Всего удержано			
						4 095,00			
Долг за работником на начало месяца						Долг за предприятием на конец месяца			
						27 405,00			
в том числе:						в том числе:			
наименование: удержания НДФЛ на начало периода						наименование: удержания НДФЛ на конец периода			

Рис. 2. Расчётный листок

та. Сотрудник понимает, как именно он может влиять на уровень своего заработка, и прилагает больше усилий для достижения желаемого результата, что, в свою очередь, приводит к повышению общей производительности труда.

- **Прогнозирование потребностей в персонале. Возможность анализа результатов работы новых сотрудников на соответствие потребностям компании.**

На основе показателей производительности можно проследить вектор развития нового сотрудника, определить, насколько он вписывается в статистические рамки, подходит ли компании. Таким образом, можно скорректировать действия работника уже на стадии адаптации, озвучить ожидания. А еще, анализируя производственные показатели, можно перераспределять человеческие ресурсы на предприятии с учетом прогнозов по развитию компании: например, расширять штат или распределять его по различным отделам. Это позволяет избежать значительных издержек по затратам на специалистов.

- **Исключение возможности для махинаций с фондом оплаты труда.** Благодаря тому, что каждый сотрудник может проверить начисления по своей зарплате, исключается воз-

можность для махинаций с фондом оплаты труда. Это, в частности, актуально для средних и средне-крупных организаций, где распределением премий зачастую занимаются линейные руководители.

- **Повышение лояльности сотрудников к компании.**

Прозрачность взаиморасчетов легко снимает вопросы, почему кто-то получает больше. Оздоровливается климат в коллективе и в самой организации, повышается лояльность сотрудников.

- **Возможность анализа по производственным показателям и последующее прогнозирование сценариев развития компании.**

- **Повышение эффективности работы предприятия и, как следствие, общей прибыли.**

Общие показатели по премированию помогают управлять коллективом и мотивировать его на достижение лучших результатов. Это стимулирует отстающих сотрудников, которые видят примеры коллег и стремятся также повысить и свои показатели. Кроме того, благодаря повышению лояльности сотрудников снижается текучка ценных кадров, становится легче искать новые кадры, поскольку работники зовут знакомых и друзей на открытые вакансии. Все это в целом и

ведет к росту прибыли и повышению общей конкурентоспособности предприятия.

Примечательно, что при такой схеме оплаты труда работники самостоятельно достигают отличных результатов без «кнута» и дополнительных усилий со стороны руководства. Например, при введении прозрачного начисления зарплат одной торговой сети удалось за полгода повысить прибыль от продаж на 20%. Произошел такой заметный скачок только за счет того, что размер премий для сотрудников привязали к показателю «личных» продаж. Персонал стал четко понимать, за что он получает деньги, и, следовательно, значительно увеличил усилия по повышению продаж. Заодно произошла кадровая оптимизация — остались деятельные работники, неэффективные — покинули компанию.

В основе успешных взаимоотношений между работником и работодателем лежит доверие. Именно с него начинается взаимосвязанная цепочка «лояльность — качество работы — повышение эффективности компании». И такой деликатный вопрос, как оплата труда, требует особого подхода и дополнительных усилий для построения взаимовыгодных отношений. На первый взгляд может показаться, что ввести прозрачную систему оплаты — это сложный процесс, однако, как показывает практика, предприятию для решения этих задач достаточно личной заинтересованности руководителя и возможностей программы «1С:Зарплата и Управление персоналом 8».

