**Разработка внутрифирменных систем оплаты труда, мотивации и стимулирования персонала**

**Часть первая: Принципы и опыт разработки базовой заработной платы.**

**Введение**  
Любой руководитель организации на своем опыте знает, что для долговременного успеха в бизнесе важнейшим является желание сотрудников организации трудиться производительно, с полной отдачей сил. Что для этого нужно сделать? Какие условия труда создать, какое денежное вознаграждение платить работникам? Как поощрять и стимулировать эффективный труд персонала? - все эти вопросы относятся к системе управления трудовой мотивацией работников.  
Очевидно, что люди, работая по найму в организации, трудятся, чтобы получить, прежде всего, материальное вознаграждение. Поэтому **система оплаты труда** в любой организации должна быть направлена на то, чтобы поощрять производительность, творчество, исполнительность и инициативу работников, все те качества, которые приводят к эффективному труду и достижению стратегических целей организации.  
Соединение материальных интересов работников с целями организации позволяют последней привлекать и удерживать квалифицированный персонал, контролировать и управлять затратами на рабочую силу, выдерживая оптимальное количество работников.  
Всем этим целям и служат внутрифирменные **системы оплаты труда**, стимулирования и мотивации персонала, которые должны разрабатываться в организации.  
Создание **системы оплаты и стимулирования труда** для любой организации - очень специфический и сложный процесс, требующий профессионального понимания сущности трудовой мотивации, знаний и опыта разработки и применения методов вознаграждения персонала.  
В рыночной экономике центральное место в отношениях работник - предприятие занимает обмен результатов труда наемного работника на совокупность всех видов вознаграждения, которые предоставляются предприятием. В соответствии с современными представлениями внутри системы вознаграждений, которые используются предприятием, существует разделение на внешние и внутренние вознаграждения. Внешние вознаграждения контролируются и распределяются предприятием: это те денежные выплаты, премии и социальные льготы, которые используются предприятием для стимулирования эффективного труда своих работников, это социально-психологическая атмосфера и стиль управления, которые присутствуют в организационной культуре предприятия, словом, все внешние стимулы и условия труда в широком смысле этого слова. Внешними вознаграждениями можно и нужно управлять, их можно менять, конструировать и моделировать.  
Внутреннее же удовлетворение работника впрямую не зависит от организации, это есть психологическое состояние работающей личности, возникновение которого зависит от многих факторов, связанных с мотивационной структурой индивида, с его психологическими особенностями и установками, а не только с системой внешнего вознаграждения. От предприятия зависят только условия, при которых работающая личность может получить внутреннее удовлетворение от работы.  
Компенсационная политика - это и есть система внешних вознаграждений наемному работнику за результаты его труда на предприятии. Когда мы можем оценить или измерить вознаграждение в денежном виде, то мы говорим о денежном вознаграждении или компенсационном пакете организации. Немонетарная система вознаграждений (или моральные стимулы к труду) в данной работе не рассматривается.  
Разработка компенсационного пакета выступает как одна из важнейших, стратегических, задач в управлении человеческими ресурсами. Соответственно, построение системы денежных компенсаций является функцией менеджера по персоналу.  
Особенную актуальность эта функция приобретает на современном этапе развития экономики в России, когда появление новых, молодых предприятий зачастую сопровождается отсутствием традиций и технологий разработки и совершенствования системы вознаграждения, адекватной рыночным отношениям.  
Денежное вознаграждение имеет решающее значение в трудовой мотивации, причем смысл денежного вознаграждения для работника не исчерпывается только компенсацией затрат времени, энергии, интеллекта, которые расходуются работником при достижении целей организации. Денежное вознаграждение, точнее формы его получения, а также относительные и абсолютные размеры, воспринимаются работником как свидетельство его ценности для организации, влияют на самооценку работника, впрямую говорят о его социальном статусе. Т.е. деньги, получаемые работником, выступают также и мерилом личностной и профессиональной самореализации.  
Для менеджера по персоналу использование мотивирующей силы денежного вознаграждения позволяет решать задачи обеспечения необходимого производственного поведения работников достаточно простыми методами конструирования компенсационного пакета. Другие способы мотивации с необходимостью требуют изменения организационной культуры, что есть сложный и длительный процесс, не гарантирующий быстрого успеха. Однако компенсационный пакет может и должен служить целям удовлетворенности работника и повышения качества работы. Таким образом, менеджер по персоналу, создавая систему компенсаций и удовлетворяя на первый взгляд первичные потребности работника, тем не менее формирует удовлетворение и более высоких запросов и потребностей работников.  
При разработке компенсационной политики менеджер по персоналу не должен следовать мифу о выгодности дешевого труда. Так называемый дешевый труд дорого обходится как предприятию, так и обществу. Он малопроизводителен, воспроизводит неразвитого работника, невосприимчивого к возможности больше зарабатывать путем увеличения производительности труда, убивает инициативу, консервирует низкий уровень организации и условий труда. Дешевый работник опасен для окружающих. Дешевый труд, обуславливающий низкий уровень жизни, приводит работника к потере ответственности не только перед предприятием, обществом, но и перед самим собой. Такому человеку нечего терять.  
Профессиональная миссия менеджера по персоналу заключается в частности и в том, чтобы за счет создания эффективной системы стимулирования труда преодолевать феномен отчужденности труда и пассивности трудового сознания, трудовой мотивации и этики. Система компенсаций предприятия должна ориентироваться на высокий уровень вознаграждения за интенсивный и эффективный труд.  
Осуществляя моделирование (конструирование) компенсационного пакета менеджер по персоналу должен следовать следующим общим правилам:  
1. Система компенсации должна ориентировать работника на достижение нужного предприятию результата, поэтому заработная плата связывается с показателями эффективности работы организации (оборот компании, прибыль, объем продаж, выполнение плана, улучшение качества и т.д.), рабочей группы, самого работника;  
2. Система компенсации должна сочетать в себе жесткость правил определения денежного вознаграждения и гибкость в реагировании на изменения внутренней и внешней ситуации в организации, т.е. компенсации должны выступать не только мотиватором трудовой деятельности, но и средством управления, рычагом для руководителя. Руководство организации должно иметь возможности как поощрения, так и наказания в системе компенсации.  
3. Новая система компенсации, с одной стороны не должна ухудшать положение сотрудников в материальном плане, наоборот, при разработке и внедрении новой системы у работника должна быть возможность увеличивать свое денежное вознаграждение по сравнению со старой системой, но с другой стороны, система компенсаций не должна предъявлять чрезмерных требований к предприятию, не должна подрывать экономическую состоятельность предприятия и его конкурентоспособность.  
4. Внедрение системы компенсации должно сопровождаться продуманным механизмом информирования работников о новых правилах денежного вознаграждения, постоянным мониторингом эффективности компенсационного пакета.



**Разработка фирменной системы денежного вознаграждения**

Технология создания и оптимизации системы денежного вознаграждения и стимулирования была разработана на основе опыта проведения консультационных проектов, а также личного опыта автора, работавшего директором по персоналу в нескольких компаниях.  
Изложение основных принципов, методов и приемов денежной мотивации персонала проводится на примере торгово-промышленной компании, которая работает в области производства и оптовых продаж товаров народного потребления. Эта компания, условно назовем ее "Три Ко", является достаточно типичной для современной российской бизнес среды. Компания, которую можно отнести к классу средних предприятий (общее число работников около 300 человек), является частным предприятием, на рынке работает более 7 лет, выросла из маленькой торгово-посреднической фирмы. Компания имеет развитую организационную структуру, построенную по линейно-функциональному принципу:

 производственный отдел занимается производством изделий.

 коммерческий отдел осуществляет оптовые продажи и развивает дилерскую сеть

 отдел закупок обеспечивает производство сырьем, а также товарами для коммерческого отдела

 экспериментальная лаборатория разрабатывает и внедряет в производство новые модели изделий

 штабные структуры - отдел маркетинга и рекламы, служба персонала, юридический отдел, отдел информационных технологий финансово-экономическая служба

 обслуживающие структуры - АХО с транспортным отделом, секретариат, служба безопасности.   
Разнообразие структур и бизнес функций, разное отношение работников к конечному продукту компании предполагает различные способы и принципы мотивации и денежного вознаграждения для всех категорий персонала.  
Однако, существовавшая система заработной платы не отличалась разнообразием, настроенностью на конечный результат и требуемое производственное поведение работников компании - менеджеры коммерческого отдела получали простой комиссионный процент от объема продаж, у производственных рабочих была сдельная оплата труда, все остальные работники получали твердый оклад, величина которого зависела от умения работника "выбивать" себе повышение зарплаты, т.е. от субъективного фактора, не связанного с результативностью труда. Отсутствие ясных и понятных принципов в зарплатной политике, субъективизм и произвольность, а также общий уровень денежного вознаграждения, который был ниже рыночного, все эти факторы привели к проблемам в кадровой политике компании. Падала эффективность деятельности компании, усилилась текучесть кадров, уходили лучшие специалисты. Компания постепенно превращалась в "кузницу кадров" для своих конкурентов.  
Руководство компании пришло к пониманию того факта, что базовая проблема лежит в области мотивации и стимулирования деятельности работников, и приняло решение провести реорганизацию системы денежного вознаграждения в компании.  
Для изменения существующего в компании положения с оплатой труда была применена технология разработки и оптимизации денежного вознаграждения, состоящая из следующих элементов:

 Диагностика трудовой мотивации, ценностных ориентаций и удовлетворенности трудом персонала компании;

 Определение основных принципов и правил мотивационной политики компании, содержания и структуры компенсационного пакета;

 Разработка базовой заработной платы (постоянной части денежного вознаграждения) на основе определения внутрифирменной ценности должностей и рабочих мест;

 Разработка переменной части денежного вознаграждения в целях усиления стимулирующего влияния зарплаты на производительность труда;

 Разработка системы социальных льгот, эффективной социальной политики компании;

 Разработка внутренних нормативных документов, фиксирующих систему денежного вознаграждения персонала;

 Консультативная помощь при внедрении и мониторинге эффективности системы денежного вознаграждения;

 Обучение сотрудников кадровой службы технологиям оптимизации и совершенствования компенсационного пакета компании.

**Диагностика трудовой мотивации, ценностных ориентаций и удовлетворенности трудом персонала компании**

Прежде чем решать вопрос об изменении системы денежного вознаграждения персонала компании, необходимо изучить мотивационную структуру работников. В особенности это касается управленческого состава, потому что именно для этой категории работников компании нередкой является ситуация, когда затраченные усилия по разработке новой компенсационной политики не только не усиливают мотивацию, но зачастую ослабляют ее. Новая или реформированная система компенсаций должна быть адекватна мотивационной структуре персонала.  
В результате диагностики должны быть получены данные по степени удовлетворенности качеством трудовой жизни и системе ценностей, которые наличествуют у работников. Сравнение факторов удовлетворенности трудом с ценностными ориентациями работников позволяют сделать вывод о несовпадении и проблемах в мотивационной сфере компании.  
Исследование мотивационной структуры проводятся по следующим факторам —  
*Факторы удовлетворенности трудом (качеством труда в компании):*  
1. Отношение к содержанию выполняемой работы (интересная, нужная, важная престижная работа)  
2. Отношения в рабочем коллективе (отдел, группа, подразделение), в котором работают сотрудники;  
3. Удовлетворенность условиями работы (рабочее место, оборудование, комфортная обстановка и т.д.);  
4. Отношение к компании (фирма, предприятие);  
5. Удовлетворенность заработной платой, ее размером и системой вознаграждения;  
6. Отношение к управлению (управление рабочим процессом, постановка задач, контроль, делегирование полномочий, совещания, мотивирование сотрудников);  
*Ценностные факторы:*  
1. Деньги (размер и способы получения денежного вознаграждения)  
2. Перспективы роста (карьерного, профессионального, личностного) - ценность развития и самореализации  
3. Ценность общности - хорошие отношения в коллективе, возможность дружеского общения, принадлежность к известной, успешной, престижной компании)  
4. Ценность стабильности, защищенности и безопасности, чувство уверенности в будущем в отношении своей занятости и дохода  
5. Ценность свободы, независимости, самодостаточности (гибкое рабочее время)  
6. Ценность социально-бытовых условий (комфорт на работе)  
В качестве методов получения информации чаще всего используют анкетирование и структурированное интервью. Анкетирование позволяет охватить большее количество опрашиваемых работников, структурировать вопросы и осуществлять формальную (статистическую) обработку данных. Собеседование дает возможность более глубокого анализа представлений работников о факторах удовлетворенности трудом и собственных трудовых ценностях. Желательно применять данные методы в комбинации: предварительное собеседование, затем разработка анкеты и проведение более широкого опроса, проведение заключительного собеседования по получению более развернутой информации.  
Именно по этой схеме: интервью - анкетирование - интервью было проведено исследование структуры мотивации работников компании "Три Ко".  
Были опрошены практически все работники компании, проведены интервью с руководителями отделов и ключевыми специалистами. Общая удовлетворенность трудом в компании составила 63%, неудовлетворены 33% опрошенных, 4% затруднились в своем отношении. Работники компании разделились на три почти равные группы: одна группа (около 28% опрошенных) удовлетворена полностью и практически всеми аспектами труда (содержание труда, оплата, психологический климат и социально-бытовыми условиями труда), вторая группа (около 35%) удовлетворена содержанием работы, социально-бытовыми условиями и психологическим климатом, но не удовлетворена заработной платой и системой денежного вознаграждения, третья группа (около 26%) не удовлетворена почти всеми аспектами трудовой деятельности в компании. Это же деление наблюдалось в ответах по ценности для сотрудников различных аспектов работы в компании: для первой группы наибольшую ценность представляло стабильность и уверенность в будущем, а также возможность общения с коллегами на работе (хороший психологический климат); для второй группы наибольшую ценность представляли важность и содержательность работы, хорошая зарплата и возможность профессионального роста; для третьей группы наибольшее значение приобрело близость работы от дома, комфорт и хорошие социально-бытовые условия на работе. Таким образом выделив три группы работников с разными мотивационными приоритетами (первая группа - ориентация на стабильность и умеренную трудовую активность, вторая группа - ориентация на работу и на денежное вознаграждение, третья группа - маргинальная, с ориентацией на комфортные условия на работе). Проведенные интервью и дальнейший анализ результатов позволил сформулировать основные принципы разработки денежного вознаграждения в компании, а именно: необходимо увязать размер денежного вознаграждения с индивидуальной результативностью работника для поощрения личной эффективности; в целях координации усилий различных специалистов одного подразделения необходимо увязать систему премирования с эффективностью деятельности рабочей группы (отдела, подразделения); а для развития корпоративности необходима система "участие в успехах и неудачах компании" для всего персонала.

**Определение основных принципов компенсационной политики компании**

Разработка фирменной системы оплаты труда и, в общем, компенсационной политики компании, не должна рассматриваться как некий изолированный процесс, абсолютно или мало связанный с циклом стратегического планирования, оценкой и аттестацией персонала и состоянием рынка труда.  
Прежде чем разрабатывать, изменять или оптимизировать компенсационную политику компании, необходима предварительная работа формулированию основных принципов на основе которых должны разрабатываться системы денежного вознаграждения в компании.  
*Десять вопросов, на которые нужно иметь ответы, перед тем как приступать к разработке системы оплаты труда в любой организации:*  
1. Какой в компании принят вид стратегического планирования - краткосрочный (до года) или долгосрочный (два и более года). Период, на который разрабатывается система оплаты, определяется циклом планирования?  
2. Сколько будет применяться схем заработной платы (могут быть различные схемы для основного, вспомогательного, обслуживающего и управленческого персонала)?  
3. Кто будет разрабатывать и внедрять новую систему оплаты труда (финансовая служба, служба персонала, отдел труда и заработной платы, внешние привлеченные консультанты и т.д.)?  
4. Какова ситуация на рынке труда, какие уровни оплаты предлагаются специалистам, которые задействованы в вашей компании, какие требования к ним предъявляются, какого уровня пакет социальных льгот для них предлагается?  
5. Какова позиция компании при определении уровня оплаты труда своих работников: выше или ниже, или на уровне рыночных ставок, способна и готова ли компания за эффективный труд выше рыночной средней зарплаты?  
6. Как система заработной платы будет связана с системой найма (как платить на испытательном сроке)?  
7. Каковы пропорции при определении компенсаций (соотношение между постоянной и переменной частями денежного вознаграждения, премиями и социальными льготами)?  
8. Какова связь между системой оплаты и системой оценки сотрудников?  
9. Какова связь системы оплаты с системой подготовки и повышения квалификации кадров?  
10. Является ли зарплатная политика секретной или публичной?  
Поиск ответов на эти вопросы необходимо проводить совместно с высшими руководителями компании и фиксировать разработанные принципы в базовых внутренних документах компании, а именно: Миссия компании, Программа стратегического развития на перспективу, Положение о персонале компании, Корпоративный кодекс поведения работников и т.д.  
Любые изменения, дополнения и реорганизации системы денежного вознаграждения должны соответствовать провозглашенным принципам.  
Выдержки из базовых нормативных документов компании "Три Ко":  
*Миссия компании:*  
"Мы…прилагаем все усилия для совершенствования технологий производства, повышая профессионализм сотрудников Компании и творческий подход ко всем этапам деятельности. Мы уважаем себя и свой труд."  
"…Мы любим своих сотрудников, которые все свое время и энергию отдают во благо Компании"  
"…Мы поощряем дух единой команды в наших сотрудниках и приветствуем тех, кто разделяет наши цели и ценности"  
"…Мы рассматриваем каждого сотрудника Компании как личность, всегда приветствуем любую инициативу, гарантируем достойное вознаграждение тем, кто творчески работает, кто не падает духом, кто дарит свою любовь и улыбки Компании"  
*Корпоративный кодекс:*  
"… Компания гарантирует своим сотрудникам высокий уровень денежного вознаграждения за эффективный труд. Уровень зарплаты результативных сотрудников поддерживается выше среднего уровня на рынке труда."  
"… сотрудники могут быть уверены в том, что их труд вознаграждается не только деньгами, но и социальными льготами, которые расширяются по мере роста экономической эффективности Компании"  
"… Компания приветствует стремление сотрудников повышать свой профессиональный уровень, квалификацию, развивать и совершенствовать знания, умения и навыки. Более высокий уровень профессиональной компетенции вознаграждается более высоким уровнем базовой оплаты".

**Разработка базовой заработной платы (постоянной части денежного вознаграждения)**

Компенсационный пакет или система вознаграждений, которые используются в организации, складывается из трех элементов - основная оплата труда (базовая зарплата, постоянная часть денежного вознаграждения), дополнительная оплата (побудительные выплаты, премии, бонусы, переменная часть денежного вознаграждения) и социальные выплаты или льготы (бенефиты).  
*Базовая заработная плата* есть гарантированная компенсация работнику за его труд в организации, т.е. вознаграждение за исполнение должностных обязанностей на своем рабочем месте в объеме и с качеством, которые предусмотрены должностными инструкциями или корпоративными стандартами.  
Базовая зарплата остается постоянной в течение достаточно продолжительного промежутка времени и впрямую не зависит от текущих результатов работы сотрудника.  
*Бонусы или побудительные выплаты (переменная часть денежного вознаграждения)* обычно связаны с вознаграждением за результативность труда работника. К ним относятся комиссионные выплаты, премии за выполнение плана, участие в прибылях и т.д. Все то, что составляет переменную часть денежного вознаграждения за труд и применяется для учета результативности работы сотрудников, связывая уровень денежного вознаграждения с общей эффективностью работы компании, подразделения или самого работника.  
*Бенефиты или социальные пособия* рассматриваются как вознаграждения, не связанные с количеством и качеством труда, вознаграждения, которые получают сотрудники за факт работы в данной организации или на данном предприятии. К бенефитам относятся медицинская страховка, оплата отпусков, бесплатные обеды, компенсация транспортных расходов и прочие социальные выплаты, определенные законодательством или присущие только данной организации.  
Разработка базовой заработной платы (постоянной части денежного вознаграждения) включает в себя несколько этапов:

 Выделение категорий персонала компании по отношению к основному продукту.

 Описание и анализ рабочих мест (должностей).

 Классификация рабочих мест (должностей) по внутрифирменной ценности.

 Тарификация рабочих мест (должностей) и определение разрядов по оплате.

 Установление базовых окладов, установление надбавок и доплат - формирование системы постоянной (базовой) заработной платы с учетом результатов анализа рыночной стоимости.

**Категоризация персонала компании**

На этом этапе необходимо выделить категории персонала, для которых будут разрабатываться разные системы денежного вознаграждения. Обычно выделяют основной персонал, вспомогательный, обслуживающий и управленческий. Выделение на категории проводится по отношению к конечному продукту компании. К основному персоналу относятся сотрудники, непосредственно занятые в процессе производства (для производственных предприятий) или в процессе сбыта (для торговых предприятий, т.е. непосредственное влияющие на конечную продукцию предприятия. Основной персонал является "зарабатывающим", т.е. приносящим выручку предприятию.  
Вспомогательный персонал обеспечивает деятельность основного, косвенно участвуя в создании конечного продукта, создавая инструменты и средства труда для основного процесса.  
К обслуживающему персоналу относятся сотрудники, участвующие в обслуживании нужд самого предприятия: администрация, бухгалтерия, реклама, служба персонала и т.д.  
К управленческому персоналу относятся высший и средний менеджмент предприятия.  
Структура и содержание компенсационного пакета и принципы материальной компенсации для различных категорий персонала будет различным, ведь вклад разных категорий в конечный продукт разная и отличия должны быть и в системе вознаграждения.

**Описание и анализ рабочих мест (должностей)**

В результате этого этапа работы должно быть получено представление о функциях отдельных подразделений и должностей (рабочих мест) и это представление фиксируется в соответствующих документах.  
Ниже приводятся основные информационные блоки, на основе которых разрабатываются вопросы, включаемые в соответствующие вопросники для проведения анализа работы:

 место работы - подразделение;

 название должности;

 должность руководителя, работника;

 должности персонала, находящегося в непосредственном подчинении у работника;

 главная цель работы;

 перечень основных задач и обязанностей работника;

 основные показатели работы - торговый оборот, размер контролируемых финансовых ресурсов, количество персонала, производительность и т.п.;

 сведения об использовании специального оборудования или станков;

 информация о необходимости работы с людьми - в или за пределами организации;

 особые обстоятельства, такие как неудобные часы работы, командировки, неблагоприятные и опасные условия труда;

 требуемое образование и профессиональная квалификация - минимальный и желательный уровень;

 необходимость обучения;

 требуемый опыт - минимальный и желательный;

 особые навыки или способности, например, умение работать с цифрами, способность четко говорить и т.д.

**Классификация рабочих мест (должностей)**

На основе анализа функций рабочих мест и должностей проводится следующий этап - анализ и классификация рабочих мест (должностей) по степени ценности каждого из них для предприятия. Это может быть как простым ранжированием по интуитивно понятным критериям, так и сложной процедурой многокритериального оценивания и присвоения баллов должностям и рабочим местам. В итоге необходимо получить список должностей, которые иерархически упорядочены и отличаются друг от друга масштабом ответственности, важностью выполняемых функций, вкладом в достижение целей предприятия, требуемым уровнем квалификации, напряженностью труда.  
*Простой способ:* ранжирование по обобщенному критерию внутрифирменной ценности должности:

 Провести иерархическое ранжирование должностей (от генерального директора до курьера);

 Сгруппировать должности по категориям (топ-менеджеры, специалисты, менеджеры, обслуживающий персонал, младший персонал и т.д.);

 Осуществить присвоение разрядов по оплате для каждой должности с учетом "вилки" на каждую должность;   
*Сложный способ:* балльная оценка должностей на основе выделенных факторов:

 С группой экспертов выделить ключевые факторы оценки должностей (сложность работы, требуемая квалификация, ответственность, напряженность, загруженность и т.д.);

 Определить веса факторов оценки;

 Разработать матрицу баллов для каждого фактора;

 Провести процедуру выставления баллов для каждой должности по каждому фактору оценки;

 Провести ранжирование должностей в зависимости от полученной суммы баллов;

 Определить "вилки" для каждой должности;

 Провести присвоение разрядов по оплате для каждой должности.   
Классификация рабочих мест (должностей) в компании "Три Ко" происходила по методу балльных оценок с использованием факторных точек.  
Сначала были получены описания рабочих мест (должностей), разработаны должностные инструкции и положения о подразделениях, затем анализу подверглись описания должностей. Экспертная группа (основные специалисты и руководители подразделений) выделили ключевые факторы оценки и значимость каждого фактора при оценке должности. В результате выделились следующие факторы:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Фактор оценки** | **Субфактор оценки** | **Максимальные баллы** | **Всего** |
| Требуемая квалификация | Образование | 50 | 200 |
| Опыт работы | 150 |
| Сложность работы | Умственные усилия | 100 | 150 |
| Физические усилия | 50 |
| Инициативность и самостоятельность |  | 150 | 150 |
| Ответственность | Ответственность за работу подчиненных | 100 | 500 |
| Ответственность за контакты с клиентами и сторонними организациями | 100 |
| Материальная ответственность | 200 |
| Ответственность за жизнь и здоровье других людей | 100 |
| Максимальная оценка должности | | | 1000 |

Та же группа экспертов провела оценку всех рабочих мест (должностей) по разработанным ключевым факторам. Оценки экспертов для каждой должности усреднялись, и по усредненному баллу было проведено иерархическое упорядочивание рабочих мест (должностей) от генерального директора до курьера.  
Классификация рабочих мест (должностей) завершается *присвоением тарифных разрядов* для каждой должности. Для обеспечения возможности карьерного роста сотрудника внутри одной должности была предусмотрена вилка разрядов по каждой должности (обычно делают 3-4 ступени). Таким образом, была получена 16-ти разрядная сетка, в которую уместились 7 категорий должностей.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Категория персонала** | **Должности** | **Интервал оценочных баллов** | **Разряды** |
| Высшие руководители | Генеральный директор | 1000 -800 | 15-16 |
| Коммерческий директор | 15-16 |
| Заместители генерального директора | Финансовый директор | 799 – 700 | 12-14 |
| Зам.по производству | 12-14 |
| Зам. по персоналу | 12-14 |
| Зам. по продажам | 12-14 |
| Средний управленческий персонал | Начальники отделов | 699 – 500 | 10-12 |
| Главный бухгалтер | 10-12 |
| Зам. начальников отделов | 9-11 |
| Специалисты | Юрист | 499 – 300 | 8-10 |
| Художник-модельер | 8-10 |
| Специалист по рекламе | 8-10 |
| Специалист по маркетингу | 8-10 |
| Бухгалтер | 7-10 |
| Экономист | 8-10 |
| Программист | 8-10 |
| Менеджеры | Ведущий менеджер | 299 – 200 | 8-9 |
| Старший менеджер | 7-8 |
| Менеджер | 6-7 |
| Офис-менеджер | 6-8 |
| Младший персонал | Помощник менеджера | 199 –150 | 3-5 |
| Оператор | 3-5 |
| Обслуживающий персонал | Водитель-экспедитор | 149 - 100 | 4-6 |
| Повар | 2-3 |
| Курьер | 1 |
| Уборщица | 1 |

Для каждого разряда был установлен *разрядный коэффициент*. Разрядный коэффициент необходим для определения *базового оклада*, той гарантированной и постоянной части денежного вознаграждения, которая выплачивается за нормальное, стандартное исполнение должностных обязанностей на конкретном рабочем месте. В качестве базового, был выбран минимальный оклад флагман-профессии в данной компании. Если это торговая компания, то основная профессия - это менеджер по продажам. Должности менеджера по продажам был установлен минимальный 6 разряд, что соответствовало разрядному коэффициенту равному единице. Соответственно более высокие разряды имеют разрядные коэффициенты выше единицы, и меньшие разряды - меньше единицы.  
Было введено внутреннее для компании понятие *минимальная базовый оклад* (МБО). МБО похоже на понятие минимальной заработной платы (МРОТ), принятой в государстве, это также базовая переменная, используемая при расчете базовых окладов сотрудников компании, которая и умножается на разрядные коэффициенты должностей. МБО зависит от экономических показателей компании и может быть индексирован с их учетом, как в сторону понижения, так и в сторону повышения. Такая индексация нужна для быстрого изменения уровня доходов сотрудников - в случаях резких изменения на рынке заработных плат.  
МБО был установлен в размере 2000 рублей (цифры условные). Теперь базовый оклад по каждому разряду определяется путем умножения МБО на разрядный коэффициент.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Тарифный разряд** | **Разрядный коэффициент** | **Базовый оклад (в рублях)** |
| 16 | 8 | 16000 |
| 15 | 7 | 14000 |
| 14 | 6,5 | 13000 |
| 13 | 6 | 12000 |
| 12 | 5 | 10000 |
| 11 | 4 | 8000 |
| 10 | 3 | 6000 |
| 9 | 2 | 4000 |
| 8 | 1,6 | 3200 |
| 7 | 1,3 | 2600 |
| 6 | 1 | 2000 |
| 5 | 0,9 | 1800 |
| 4 | 0,8 | 1600 |
| 3 | 0,7 | 1400 |
| 2 | 0,6 | 1200 |
| 1 | 0,25 | 500 |
| Минимальный базовый оклад | | 2000 |

**Система надбавок**

Для учета индивидуальных особенностей работников и придания определенной гибкости и управляемости компенсационной системы можно использовать надбавки к окладу. Надбавки определяются в процентах к базовому окладу и могут начисляться за совместительство и совмещение профессий, за знание и использование в работе иностранного языка, за руководство другими сотрудниками, за общую эффективность в работе и т.д. Надбавки могут быть постоянными и временными (на 3-6 месяцев).  
Таким образом, (базовый оклад) + (надбавки) составляют базовую заработную плату. Базовая заработная плата является ценой должности и некоторых постоянных характеристик производственного поведения работника. Кроме того, базовая заработная плата может являться основой для расчета и начисления переменной части денежного вознаграждения, т.е. того вознаграждения, которое выплачивается за индивидуальную или групповую результативность деятельности работников компании.