**Переменные системы оплаты**

**План**

**Системы переменной заработной платы**

**Групповые системы премирования (стимулирования)**

**Системы бонусов**

**Переход от традиционной системы оплаты труда к системе тотальной компенсации**

За рубежом принято деление выплат, производимых в пользу работников, на две основные группы: базовые (постоянные) и переменные.

Базовые (постоянные) выплаты включают оплату по тарифным ставкам и окладам, представляя собой, по сути, повременную оплату труда.

Переменные выплаты обязательно являются вознаграждением не просто за работу, а за достижение определенных результатов. Другими словами, переменные выплаты представляют часть оплаты труда, которая определяется в соответствии с критериями, установленными работодателем. При этом они часто (но не всегда и не обязательно) носят одноразовый характер.

Первая аналогия с традиционными для российских предприятий системами оплаты труда напрашивается сама собой: переменные выплаты - это различные премии (в том числе как элемент повременно-премиальной или сдельно-премиальной систем оплаты труда). Но несмотря на то что премии действительно являются одним из видов переменных выплат, было бы неверным сводить переменные выплаты только к системам премирования. На самом деле перечень выплат, относящихся к переменным, гораздо шире.

Кроме того, традиционные системы премирования, как правило, заключаются в том, что за достижение определенных результатов (показателей премирования) работник дополнительно получает сумму в размере некоторого процента от тарифной ставки (оклада). Таким образом, размер переменных выплат все равно зависит от размера базовых. Отсюда вытекают и недостатки традиционных систем премирования:

а) тарифные ставки и оклады, как правило, определяются установленными рабочим разрядами или занимаемыми должностями. При этом, чем выше тарифная ставка (оклад), тем выше премия. Одновременно такие системы оплаты труда и премирования предполагают наличие уравнительности в оплате: работники, имеющие одинаковый разряд (занимающие равные по рангу должности), премируются одинаково. Это ведет к снижению стимулирующей роли премирования;

б) тарифные ставки (оклады), а следовательно, и зависящие от них премии часто растут автоматически по мере повышения стоимости жизни (по мере роста минимального размера оплаты труда). При этом "гарантируется" не только определенный уровень заработной платы, но и премии. Работникам достаточно просто выполнять свои основные обязанности; проявление инициативы не стимулируется. В то же время автоматически растут и расходы работодателя на оплату труда;

в) тарифные ставки (оклады) устанавливаются исходя из результатов, достигнутых предприятием в прошлом (вспомните порядок расчета минимальной тарифной ставки исходя из размера базового фонда оплаты труда). Следовательно, и размер премий во многом зависит от прошлых результатов, а не от достигнутых в расчетном периоде;

г) повышение уровня образования или квалификации, приобретение новых навыков не влекут автоматического повышения тарифных ставок (окладов), зависящих от разряда (должности) работника, которые, в свою очередь, определяются его прежними достижениями (имевшимся ранее опытом, уровнем производительности и т.д.). Фактически оплата производится за прежние заслуги и стаж, а не за текущую производительность труда. Получение дополнительного образования, повышение квалификации не стимулируются.

Ликвидации или хотя бы уменьшению вышеназванных недостатков может способствовать внедрение получивших широкое распространение за рубежом систем "тотальной компенсации", направленных на стимулирование производственного поведения работников, получение от каждого работника наилучших результатов на его конкретном рабочем месте.

Системы тотальной компенсации основаны на принципе оптимального сочетания всех видов выплат исходя из того, что:

- базовая оплата соответствует рыночной ценности работника уровня его образования, квалификации, навыков и компетенции. Таким образом, базовая выплата носит индивидуальный характер;

- переменные выплаты зависят от результатов работы рабочей группы (бригады) или всего предприятия, а также от вклада конкретного работника в достижение общих целей и совершенствование работы всего предприятия в целом (а не только на одном рабочем месте).

К числу переменных выплат (иногда в литературе их условно называют нетрадиционными методами мотивации) относят, в частности:

- системы переменной заработной платы (или системы индивидуального стимулирования);

- системы группового премирования;

- системы платы за знания и компетенцию и др.;

- системы бонусов.

**Системы переменной заработной платы**

Системы переменной заработной платы обычно включают такие формы и методы оплаты труда, как сдельная оплата труда, премирование, размер которого зависит от часовой тарифной ставки (традиционные системы премирования), комиссионные (система стимулирования продаж), получение фиксированного процента от маржи по контракту, получение фиксированной денежной суммы за каждую проданную единицу, а также индивидуальное премирование руководителей и т.п.

В основу систем переменной заработной платы положены определенные критерии, выполнение которых предполагает получение работником дополнительного вознаграждения. Для определения размера вознаграждения используются расчетные формулы.

Тесная связь между достигнутыми результатами и размером вознаграждения обусловливает эффективность таких систем с точки зрения стимулирования и мотивации труда. К числу их преимуществ перед другими видами переменных выплат можно отнести то, что каждый работник в состоянии самостоятельно дать количественную оценку результатов своего труда (ему известно количество произведенных изделий, количество проданных единиц продукции и т.п.). Кроме того, между результатом труда и вознаграждением проходит минимальное время, что усиливает наглядность связи "результат - вознаграждение".

При этом системы переменной заработной платы (индивидуального стимулирования) во многих случаях ориентированы на развитие конкуренции между отдельными работниками предприятия.

Сдельная форма оплаты труда является одной из форм тарифной системы и применяется там, где есть возможность учитывать количественные показатели результатов труда и нормировать его.

При сдельной форме труд работника оплачивается по сдельным расценкам в соответствии с количеством произведенной продукции (выполненной работы, оказанной услуги). Заметим, однако, что сдельные расценки определяются двумя способами:

- делением часовой (дневной) тарифной ставки, соответствующей разряду выполняемой работы, на часовую (дневную) норму выработки;

- умножением часовой (дневной) тарифной ставки, соответствующей разряду выполняемой работы, на установленную норму времени в часах (днях).

Таким образом, сдельная форма оплаты труда является видоизмененной формой почасовой оплаты, хотя на первый взгляд может показаться, что оплата производится только исходя из результатов труда.

Сдельная форма оплаты труда удобна для работодателя, поскольку предусматривает оплату только фактически произведенной продукции (выполненных работ, оказанных услуг). Непроизводительный труд при этом не оплачивается. Однако стимулирующее значение такой формы оплаты труда снижается тем, что у работника появляется возможность искать предприятие, на котором установлены более высокие тарифные ставки и где он будет получать такое же или большее вознаграждение, не увеличивая производительность труда.

Повысить заинтересованность работников в увеличении производительности и улучшении качества труда можно, вводя дополнительные условия, влияющие на порядок исчисления размера заработной платы. При этом различают следующие виды сдельной оплаты труда (характерные для российских предприятий).

Сдельно-прогрессивная форма оплаты труда предполагает использование обычных (для оплаты продукции, произведенной в пределах установленных норм) и повышенных расценок (для оплаты продукции, произведенной сверх норм).

Таким образом, обязательным условием для работника является обеспечение какого-то исходного уровня выработки, называемого нормой. Сдельные расценки могут повышаться постепенно в зависимости от уровня перевыполнения норм в соответствии с принятой на предприятии шкалой расценок.

Исходя из вышесказанного заметим, что к числу недостатков данной формы оплаты труда, препятствующим ее широкому распространению, можно отнести то, что выбор исходной базы (нормы) затруднен. Не всегда можно четко установить взаимосвязь между количеством, качеством труда и размером его оплаты.

Сдельно-премиальная форма оплаты труда означает, что заработная плата работника складывается из двух частей: сдельного заработка и премии, начисленной за конкретные показатели работы (например, за качественное выполнение задания в установленный срок).

В отличие от простой сдельной формы или сдельно-прогрессивной формы, когда размер заработной платы тем выше, чем больше продукции произведено работником, сдельно-премиальная форма стимулирует работника не к перевыполнению задания, а к выполнению качественных показателей при условии, что задание выполнено полностью.

Например, эта формы оплаты труда будет достаточно эффективной для того, чтобы стимулировать рабочего на конвейере к строгому выполнению заданного объема работ с обеспечением соответствующего качества. В данном случае перевыполнять задание не нужно, но и недовыполнение задания недопустимо. Поскольку недовыполнение задания одним работником ведет к экономическим потерям предприятия из-за перебоев на последующих участках производства, а также к штрафным санкциям из-за срыва договорных обязательств предприятия, отвлечения оборотных средств на создание компенсационного запаса деталей и т.д., система оплаты труда должна быть построена таким образом, чтобы рабочий в случае невыполнения задания пострадал материально.

За рубежом в этих целях довольно широко используются различные штрафные системы. В нашей стране КЗоТ не предусматривает такой формы наказания, как штраф, т.е. штрафовать работников - противозаконно. Более правильным будет установление относительно небольшой тарифной ставки (базовой выплаты) с одновременным введением премий за выполнение задания при условии выполнения также и качественных показателей. При этом премии (т.е. переменные выплаты) должны составлять существенную часть заработка. Только в этом случае неполучение премии будет заметно сказываться на материальном положении работника.

Комиссионные системы (системы стимулирования продаж) наиболее успешно применяются предприятиями, которые ориентированы на достижение краткосрочных целей. Со временем их эффективность снижается из-за влияния многочисленных внешних и внутренних факторов, ограничивающих дальнейший рост объемов продаж: из-за насыщения рынка, морального старения продукции, противодействия конкурентов и т.д.

Индивидуальное премирование руководителей в зависимости от поставленных целей. В соответствии с постановлением Правительства РФ от 21.03.94 N 210 "Об условиях оплаты труда руководителей государственных предприятий при заключении с ними трудовых договоров (контрактов) " для руководителей государственных предприятий и акционерных обществ, в которых доля государственной собственности в уставном капитале превышает 50%, предусматривается выплата вознаграждения за результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Показателем, в зависимости от которого определяется размер вознаграждения, является прибыль.

Система премирования руководителей может быть и многофакторной. При этом должны быть определены:

- перечень целей (показателей финансово-хозяйственной деятельности), влияющих на размер премии;

- удельный вес каждого показателя;

- количественные значения показателя (уровень достижения).

**Групповые системы премирования (стимулирования)**

Групповые системы премирования (стимулирования) предполагают выплату вознаграждения по итогам работы предприятия в целом (иногда их называют системами разделения общей экономии). Разновидностью данной категории систем переменных выплат является, например, участие работников в прибылях предприятия: распределение определенного процента полученной предприятием прибыли между его сотрудниками. Изначально применение данной системы было характерно для производственных предприятий, но в настоящее время она широко применяется и предприятиями, предоставляющими различные услуги.

К групповым системам премирования может быть отнесено и предоставление работникам предприятия (чаще всего руководителям) возможности приобретения акций предприятия по фиксированной цене в определенный момент времени в будущем.

Кроме того, к числу групповых систем премирования относятся: премирование на основе управления по целям, премирование по результатам работы подразделений, премирование временных рабочих групп.

Система платы за знания и компетенцию предполагает, что размер вознаграждения работника зависит от его знаний и навыков, применяемых в работе. При применении такой системы возможна ситуация, когда высокообразованные и высококвалифицированные сотрудники получают более высокую оплату, чем их коллеги, стоящие выше по служебной лестнице, но не имеющие такого образования и такой квалификации.

**Системы бонусов**

Системы бонусов ("усиливающие программы") построены на том, что премирование работников производится по усмотрению руководителя, на основе его субъективного решения. При этом работникам известна только общая цель, к достижению которой они должны стремиться, но детального разъяснения, что необходимо сделать для получения дополнительного вознаграждения, не дается. Поскольку не существует объективной оценки результатов, с которыми связано вознаграждение, естественно, оно (вознаграждение) не гарантировано.

Системы бонусов ориентируют (стимулируют) работника на выработку требуемой модели поведения, в которой отражаются нормы и ценности, признаваемые компанией (в том числе корпоративная культура, лояльность, чувство удовлетворения от принадлежности к предприятию и т.п.).

Достоинством систем бонусов является их гибкость, так как критерии, по которым присуждаются бонусы, можно легко менять, и минимум бюрократизации при внедрении. Вместе с тем очевидны и недостатки таких систем:

- связь между достигнутыми результатами в работе и вознаграждением не очевидна, что снижает мотивацию персонала;

- расходы на выплату бонусов резервируются в начале финансового года, поэтому финансирование таких программ фактически не связано с результатами деятельности предприятия в целом и с результатами деятельности конкретного работника, за которую и выплачиваются бонусы;

- субъективность данных программ обусловливает возможность выплаты бонусов независимо от фактических результатов (по принципу "нравится - не нравится");

- у работников, с одной стороны, может возникнуть неудовлетворенность в случае, если им не будут выплачиваться бонусы; с другой стороны, может возникнуть ощущение "обязательности" выплат бонусов. На некоторых предприятиях во избежание конфликтов бонусы выплачиваются по очереди всем работникам независимо от результатов работы.

К числу систем премирования на основе бонусов можно отнести, например, получившее распространение на российских предприятиях премирование за выполнение особо важных заданий, премирование за рационализаторские предложения и т.п. Особенностью таких видов премирования является то, что изначально работник стремится не к получению дополнительного вознаграждения, а к внесению своего вклада в совершенствование работы своего предприятия, в общее дело. Поэтому вознаграждение имеет целью не просто поощрить работника за уже сделанное, а создать стимул для дальнейших усилий.

Системы бонусов наряду с выплатами в денежной форме предусматривают возможность безналичных вознаграждений. Например, для лучших работников предприятия может быть организована экскурсия, поездка в дом отдыха и т. п. Сюда же могут быть отнесены и подарки работникам к праздникам, юбилеям и др.

Некоторые предприятия в качестве бонусов позволяют своим работникам использовать, например, служебные автомобили в личных целях (по вечерам и в выходные дни), компенсируя при этом затраты на приобретение бензина, и т.п.

**Переход от традиционной системы оплаты труда**

**к системе тотальной компенсации**

Переход от традиционной системы оплаты труда к применению системы тотальной компенсации может осуществляться двумя путями.

1. Базовая часть (тарифные ставки, оклады) остается без изменений. При этом переменные выплаты предусматриваются только для тех, чья производительность труда и качество работы действительно выше, чем у остальных.

Отказавшись от премирования всех работников в зависимости от размеров их тарифных ставок (окладов), предприятие сокращает расходы на оплату труда и, следовательно, себестоимость продукции (работ, услуг). В результате растет прибыль, часть которой распределяется между работниками, достигшими наилучших результатов. При этом большое значение придается индивидуальным видам премирования, в том числе единовременным выплатам за выполнение особо важных заданий.

2. Часть базовых выплат заменяется переменными выплатами.

При этом возможны варианты:

а) Размер тарифных ставок (окладов) уменьшается (устанавливается на уровне ниже рыночного - принятого в отрасли, на аналогичных предприятиях). Но система стимулирования построена таким образом, что, достигая определенных показателей в работе, работник за счет переменных выплат получает больше, чем получил бы при использовании традиционной системы.

В этом случае, с одной стороны, работодатель уменьшает риск непроизводительных расходов, которые неизбежно возникают в случае, когда высокая заработная плата устанавливается сотрудникам, не приносящим реальной пользы предприятию. Появляется возможность избавиться от плохих, безынициативных работников: отсутствие гарантированного роста оплаты труда, возможно, подтолкнет их к поиску другого места работы. С другой стороны, все работники знают, что их усилия по повышению производительности, улучшению качества работы, их инициативность и т.д. будут оценены. Мотивированность труда возрастает.

Вместе с тем преимущества данного варианта тесно связаны и с его недостатками. Наряду с плохими работниками могут уйти и хорошие, ценные для компании, но испугавшиеся снижения гарантированного уровня заработной платы.

Этот вариант требует от работодателя больших усилий по разработке действительно объективной системы оценки работников: должны быть определены четкий перечень показателей и способы оценки уровня их достижения; оценка работников должна быть открытой (заметим, что секретность в оплате работников не только в этом случае, но и во всех других является одним из основных недостатков любой системы оплаты труда).

Ослабить негативное последствие от использования данного варианта внедрения системы тотальной компенсации возможно путем проведения руководством предприятия дополнительной работы среди работников по разъяснению целей таких нововведений.

б) Размер базовых выплат "замораживается" на определенном уровне на несколько лет. При этом рост оплаты труда возможен только за счет переменных выплат. Фактически это означает, что, как и в первом варианте, рост оплаты труда предусматривается только для тех работников, показатели труда которых выше среднего уровня.

Если на момент внедрения такой системы оплаты труда тарифные ставки (оклады) на предприятии не достигают рыночного уровня, то появляется возможность поднять размер оплаты труда до рыночного уровня наиболее ценным работникам, сохранив их тем самым для предприятия.

Если же на момент внедрения такой системы тарифные ставки (оклады) на предприятии превышают рыночные, то появляется возможность постепенно довести их до рыночного уровня (отказавшись от регулярного повышения), не затрагивая при этом интересов хороших работников.

в) Удельный вес базовых выплат в общей сумме заработной платы постепенно сокращается и увеличивается доля переменных выплат.

В данном случае переход к применению системы тотальной компенсации происходит постепенно, в течение нескольких лет. Рост базовых выплат может происходить, но его темпы снижаются. Обеспечение оплаты на уровне, превышающем рыночный, достигается, как и в предыдущих вариантах, только при условии хороших результатов в работе.

Постепенность перехода от традиционной системы к новой сглаживает недостатки, присущие предыдущим вариантам. Но и результаты появляются только со временем.