

Внедрение новой системы оплаты труда в компании. Организация коммуникации собственника с трудовым коллективом

Разработка новой, и/или корректировка существующей системы оплаты труда означает не только установление новых уровней оплаты, на основе применения тех или иных технологий и расчетов. Для собственника компании, очень важным становится техника донесения принципов оплаты до персонала. Это напрямую связано с ростом его мотивации, стабилизацией коллектива, улучшением корпоративного климата. Общеизвестно, но об этом часто забывают на практике, что если персонал видит и понимает принципы оплаты, воспринимает ее как справедливую, нацеленную на соблюдение установленных правил, то отношения в компании поднимаются на иной уровень.

В советское время, система оплаты труда, базировавшаяся на государственных вилках систем оплаты и часовых тарифных ставок, была полностью открытой: все знали все друг о друге. Начало 90х годов внесло в данную систему свои коррективы: оплата труда стала тайной за семью печатями. Причем тайной относительной, - в тех организациях, в которых мы вели консультирование, секретность оплаты, хотя и была официальной, в реальности была относительной. Вилки окладов были известны большинству работников фирмы, хотя все делали вид что ничего не знают.

В ряде публикаций, мы сталкивались со ссылками на американский и западноевропейский опыт засекречивания оплаты труда. Хотим уточнить данный вопрос, как говорится из первых рук. Мы работали за последние 15 лет примерно с 100 клиентами на американском континенте. Засекречиваются конкретные фактические оклады, часовые тарифные ставки, выплачиваемые конкретным работникам и, кроме того, бизнес – неэтичным является публичное обсуждение данного вопроса. Вилки должностных окладов, часовых тарифных ставок открыты, как на уровне рекламы (внешний уровень), так и внутри организации. Кроме того, организации, где присутствуют профсоюзы используют установление окладов (часовых тарифных ставок) в зависимости от стажа работы в организации. Здесь открытие систем оплаты носит безусловный, гарантированный характер.

Мы не будем в данной статье агитировать за введение открытой, или закрытой системы оплаты. В конце концов решение данного вопроса связано с особенностями корпоративной культуры фирмы и предпочтениями собственника/первого руководителя. Вместо этого, уделим больше внимания наиболее типичным проблемам, которые возникают при внедрении систем оплаты труда в части ее коммуникации с персоналом, и отработанным средствам их решения. Однако следует отметить как неоспоримый факт, что открытая система оплаты:

- ◆ Способствует созданию атмосферы доверия внутри компании
- ◆ Укрепляет идею, что работники фирмы являются партнерами в процессе производства
- ◆ Заставляет всех сверху вниз сделать усилие, и понять внедряемую систему оплаты и связанные с ней решения
- ◆ Заставляет менеджеров принимать решения более объективно, ибо в противном случае они будут призваны к ответу теми или иными средствами.

Рекомендации, приведенные ниже, могут быть использованы собственником как набор тем, для беседы с Директором по персоналу, и другими представителями топ менеджмента с целью систематизации и документирования данного организационного изменения.

Перечислим, коммуникационные проблемы внедрения систем оплаты и пути их решения.

1. *Руководство, само не совсем полностью понимает стратегию системы оплаты труда.* Во многих компаниях система оплаты воспринимается механически, как процедура похода в кассу за авансом, или зарплатой, и предполагается, что работники, де-факто знают о принципах системы оплаты. Единственный способ решения данной проблемы - это внутрифирменное обучение руководителей внедряемым (или внедренным) принципам оплаты труда с последующей передачей этой информации через них своим подчиненным.

2. *Руководство не знает, что говорить подчиненным по вопросам оплаты труда.* Наиболее очевидное (хотя и дискуссионное решение) сообщить работникам, как происходит ранжирование/грейдование работ-должностей, и на основе каких принципов устанавливаются вилки окладов-часовых тарифных ставок. В этом случае работник получает информацию о своих перспективах, и своем стоимостном статусе по сравнению с другими работниками.

3. *Руководство не знает, как говорить с подчиненными по вопросам оплаты труда.* Перед началом данной акции часть обсуждаемых вопросов должна быть положена на бумагу и роздана участникам обсуждения. Мы настоятельно рекомендуем также свободный обмен мнениями и предложениями по данному вопросу, хотя некоторые консервативно настроенные читатели могут нам возразить. Мы не будем спорить, но гарантируем Вам, что от свободного обмена идеями Вы, как собственник, только выиграете.

4. *Руководство боится, что сотрудники начнут сравнивать вилки должностных окладов, и за этим последуют жалобы.* Они их все равно будут обсуждать: на работе или на кухне дома. Только в случае секретности больше вероятность зависти, обвинений в субъективизме.

5. *В бюджете фирмы не предусмотрены затраты на обучение менеджеров основам системы оплаты труда.* Тут необходимо простое решение, являющееся отражением известной формулы: «чтобы управлять надо знать и предвидеть». Знания касаются не только просто принципов системы оплаты труда, необходимо обучить менеджеров принципам проведения оценки и аттестации, и связанных с этим пересмотром окладов и часовых тарифных ставок.

6. *Менеджеры боятся, что конкуренты переманят их лучших работников.* Перетягивание работников идет в основном на верхнем и средне-верхнем уровне управления (уникальные специалисты). Если Вы донесете до своих сотрудников, что при установлении вилок оплаты Вы учитывали вилки конкурентов, это внесет ясность в Ваши отношения. Кроме того, люди высокой квалификации и должностного уровня, редко покидают свои рабочие места только по причине уровня оплаты.

7. *Система оплаты труда не универсальна для всей организации.* Действительно, имеют место случаи, когда применяются различные системы оплаты для руководителей и исполнителей. И в этом нет ничего страшного. Мы рекомендуем разбить организацию на группы, и проводить информационное обеспечение по вопросам оплаты отдельно. В конце концов, люди больше всего интересуются как установлены именно их принципы оплаты.

8. На практике после внедрения системы возникает много исключений из правил. Это касается в основном работников, которые много проработали в организации, или более агрессивных в своих требованиях сотрудников, или работников, имеющих имидж «звезд организации». Наш простой совет: поменьше исключений. В конце концов лучше пожертвовать одним сотрудником, но сохранить систему оплаты и мораль в коллективе.

Читатель, наверное, уже понял, что мы являемся сторонниками открытых систем оплаты труда. Это действительно так, но мы хотим подчеркнуть, что перед тем как открывать систему оплаты, ее надо переработать в сторону ее максимальной объективности. Иначе камни полетят в Вашу сторону. Поэтому далее мы остановимся на методах доведения информации до работников организации. Предполагается, что по каждому из методов организация внедряет канал обратной связи от своих сотрудников.

Все методы доведения информации делятся на две группы: методы письменной коммуникации и методы устной коммуникации.

В таблице, представленной ниже, приведен сводный перечень этих методов.

Методы доведения информации до работников организации

Методы письменной коммуникации	Методы устной коммуникации
• Справочник компании (не путать с телефонным справочником) • Справочник компании по вопросам системы оплаты труда (положение об оплате труда) • Внутрифирменная газета (информационный листок) – Корпоративный интранет, или твердая копия • Приложения к листкам оплаты (электронная или твердая копия) • Доски объявлений • Письменное послание первого руководителя • Брошюры и видео-материалы	• Учебные семинары с руководителями • Встречи с представителями отдела, курирующего разработку системы оплаты труда • Выступления первого руководителя фирмы/собственника • Обсуждения (встречи) с сотрудниками (от стола к столу) • Формальные обеды • Программы «лучший работник месяца»

СПРАВОЧНИК КОМПАНИИ (РАБОТНИКА).

Данный документ выдается работнику в первый день его появления на работе. Это великолепный инструмент информирования работника о системе оплаты (на макроуровне, без углубления в детали). Как минимум в этом документе должно быть показано как устанавливаются вилки должностных окладов и зафиксированы дни выплаты зарплаты.

СПРАВОЧНИК КОМПАНИИ ПО ВОПРОСАМ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

Это единый документ фирмы по вопросам оплаты труда. Как минимум, он должен охватывать:

- ♦ порядок пересмотра окладов и часовых тарифных ставок

- ◆ время пересмотра окладов и часовых тарифных ставок в целом по компании
- ◆ даты изменений окладов и часовых тарифных ставок конкретным работникам
- ◆ принципы различных систем премирования и бонусирования
- ◆ нематериальное стимулирование
- ◆ гарантии и компенсации

Как максимум – формат данного документа приведен в приложении. Он предназначен для руководителей верхнего звена и руководителей структурных подразделений. Его цель – приведение системы оплаты к единому порядку, и укрепление справедливости этой системы.

ВНУТРИФИРМЕННАЯ ГАЗЕТА (ИНФОРМАЦИОННЫЙ ЛИСТОК)

В данном информационном ресурсе приводится информация об изменениях в политике в области оплаты труда, введениях новых видов материального и нематериального стимулирования. Это хорошее средство информации и для членов семьи работника организации, особенно в момент проведения годовой аттестации в фирме. Хорошая информативная статья по вопросу связи системы оплаты и оценки, доведенная до членов семьи, может иметь далеко идущие последствия.

ПРИЛОЖЕНИЯ К ЛИСТКАМ ОПЛАТЫ

Хорошее время и место для письменного обсуждения с работниками вопросов оплаты труда. Здесь уместны темы, связанные с мотивацией, связь системы оплаты и производительности труда, качества труда, введение новых гарантий и компенсаций, изменение систем оплаты переработок, изменения в системах удержаний и т. д. Только помните, что краткость здесь вдвойне уместна.

ДОСКИ ОБЪЯВЛЕНИЙ

Данный вид коммуникации не требует особых комментариев. Эти доски могут быть как традиционные, так и электронные(ИНТРАНЕТ). Только не забудьте поставить номер телефона куда обращаться с вопросами.

ПИСЬМЕННОЕ ПОСЛАНИЕ ПЕРВОГО РУКОВОДИТЕЛЯ/СОБСТВЕННИКА

Это хорошее место для подтверждения принципа: хорошая работа – хорошая оплата, если конечно он присутствует в организации.

Брошюры и видео материалы говорят сами за себя, поэтому мы не будем на них подробно останавливаться.

МЕТОДЫ УСТНОЙ КОММУНИКАЦИИ

УЧЕБНЫЕ СЕМИНАРЫ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ, ВСТРЕЧИ С ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ ОТДЕЛА, КУРИРУЮЩЕГО РАЗРАБОТКУ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

Мы рекомендуем включать в семинары следующие вопросы:

- ◆ Философия системы оплаты в компании

- ◆ Цели и задачи системы оплаты
- ◆ Действия конкурентов
- ◆ Как проводить систему оценки и аттестации
- ◆ Как производить изменения в окладах-часовых тарифных ставках своих подчиненных и устанавливать премии/бонусы (полномочия линейных руководителей и последовательность шагов).
- ◆ Гарантии и компенсации.

Попробуйте провести хотя бы один ежегодный семинар, и Вы увидите, как многого не знают Ваши линейные руководители по данному вопросу.

ВЫСТУПЛЕНИЯ ПЕРВОГО РУКОВОДИТЕЛЯ ФИРМЫ

Хорошее дополнение к соответствующему виду письменной коммуникации.
Рекомендуемая тема: изменения в организации, и связанные с этим изменения в системе оплаты труда.

ОБСУЖДЕНИЯ(ВСТРЕЧИ) С СОТРУДНИКАМИ (ОТ СТОЛА К СТОЛУ)

Хорошее средство выявления индивидуумов, недовольных системой оплаты.

ФОРМАЛЬНЫЕ ОБЕДЫ С РУКОВОДСТВОМ

Мы знаем, что это не принято на постсоветском пространстве, и у многих участников наших семинаров идея ежегодного накрытия стола (без алкоголя) *для лучших работников фирмы* вызывает улыбку. Мы не будем комментировать данный пункт, предлагаем попробовать, и использовать этот момент для пропаганды связи системы оплаты труда и количества и качества труда.

ПРОГРАММЫ ЛУЧШИЙ РАБОТНИК МЕСЯЦА

Данные программы имеют большую историю. Наша единственная рекомендация здесь – сделайте ее по возможности максимально объективной, иначе она потеряет смысл.

ПРИЛОЖЕНИЕ № 1

СПРАВОЧНИК КОМПАНИИ ПО ВОПРОСАМ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА (ПРИМЕР ОГЛАВЛЕНИЯ ДОКУМЕНТА)

1. Введение
 - ◆ Цели системы
 - ◆ Основные элементы программы (должностные инструкции, соответствие законодательству), структура окладов-часовых тарифных ставок, основные политики и процедуры в области оплаты труда, общее описание системы вознаграждений)
 - ◆ Системы премирования и компенсаций (индивидуальные и групповые, месячные, квартальные и годовые). Процедуры премирования

2. Статусы должностей
 - ◆ Определение постоянных, временных работников, совместителей, сезонных работников и др.
 - ◆ Система перехода из одного статуса в другой
 - ◆ Процедуры увольнения в зависимости от статуса
3. Должностные инструкции
 - ◆ Определение и структура должностных инструкций
 - ◆ Методы написания должностных инструкций
 - ◆ Техника обновления должностных инструкций
 - ◆ Критерии эффективности труда, порядок их расчета в зависимости от должности
4. Ранжирование окладов (часовых тарифных ставок)
 - ◆ Определение рангов должностей и расчет вилок окладов (часовых тарифных ставок)
 - ◆ Процедура пересмотра рангов и вилок
 - ◆ Процедура определения уровня оплаты вновь нанимаемых работников
 - ◆ Описание процедуры установления окладов и часовых тарифных ставок для конкретных работников
5. Управление производительностью труда и качеством работы
 - ◆ Использование оценочных форм
 - ◆ Описание уровней оценки работников
 - ◆ Планирование оценки и аттестации
 - ◆ Процедура оценки и аттестации
6. Надбавки за заслуги (стаж работы в организации, исключительные результаты и т. д.)
7. Политика в области оплаты труда при перемещениях и структурных изменениях в организации
8. Рабочее время, и время отдыха
9. Нематериальное вознаграждение
10. Процедура повторного найма (включая правила восстановления в должности) и система оплаты в данном случае