

Мотивационный контур

структура базовой заработной платы как направление компенсационной политики организации

Одним из направлений компенсационной политики, по которым организация принимает стратегические решения, является структура базовой заработной платы. Под последней понимается упорядочивание стоимости работ/должностей относительно друг друга с учетом их ценности для организации. Роль структуры в компенсационной системе трудно переоценить. Она заключается в создании основы для формирования различных систем вознаграждений. В конечном итоге структура базовой заработной платы определяет мотивационную эффективность всей компенсационной политики организации.

Свою реальную форму, удобную для практического использования, структура базовой заработной платы принимает в виде тарифной сетки организации. Ее разработка является актуальной сегодня для многих российских компаний. Насущность данной проблемы обостряется в связи с недостаточной ее методической разработанностью для небюджетной сферы и отсутствием необходимых знаний и навыков в этой области у специалистов организаций, занимающихся вопросами вознаграждений.

В связи с этим наиболее распространенный способ формирования тарифных сеток после перехода к рыночным методам хозяйствования и получения коммерческими организациями самостоятельности в вопросах оплаты труда заключался в попытках адаптировать отраслевые тарифные сетки или единую бюджетную сетку к специфике собственного бизнеса. Однако данный подход не всегда является оправданным, так как не позволяет разработать эффективные системы вознаграждений, способные реализовывать цели и зада-

Бабина С.А.
аспирант
кафедры
менеджмента
экономического
факультета,
Кемеровский
государственный
университет
svetlanababina@
rambler.ru

чи компенсационной политики организации по формированию необходимой мотивации персонала. Стратегический подход, признанный сегодня как основной и эффективный в управлении бизнесом, требует других способов и принципов, используемых в организации оплаты труда и построении систем вознаграждений. Прежде чем их рассмотреть, дадим характеристику различным видам структур заработной платы.

Известно, что структуру базовой заработной платы формируют следующие компоненты:

- тарифный разряд, совокупность навыков или же некоторый количественный показатель для относительного ранжирования работ/должностей и их группирования;
- тарифные ставки для каждой работы/должности или их группы;
- ширина диапазона заработной платы в границах тарифного разряда (или группы разрядов) и принцип изменения заработной платы в пределах диапазона;
- состояние между соседними диапазонами, выражаемое, как правило, в процентах;
- перекрытие соседних диапазонов заработной платы;
- количество различных структур заработной платы, используемых в организации.

В зависимости от состава компонентов в структуре, их особенностей, определяемых методами разработки, в практике компенсационного менеджмента используются разные структуры базовой заработной платы. Так, например, консультанты по системам вознаграждений США Х. Беланджер и Э. Роузен выделяют две основных структуры: *традиционную* и *расширенную* [1, с. 160-164].

М. Армстронг, Т. Стивенс рассматривают *узкодифференцированную, широкодифференцированную, широкополосную* структуры, структуры *семейства карьер, семейства должностей* и *ось оплаты* (последовательность точек приращения заработной платы, охватывающая все должности) [2, с. 214-216].

В российской практике, с нашей точки зрения, в числе структур, получивших наибольшее рас-

**структура базовой
заработной платы
предопределяет
мотивационную
эффективность
всей
компенсационной
политики
организации**

пространение, можно выделить три основных вида: традиционные, индивидуализированные и расширенные.

В основе *традиционных структур* лежит оценка сложности работы и требований к уровню квалификации работников. Такие структуры сформированы на базе отраслевых тарифных сеток или по образцу единой тарифной сетки для бюджетной сферы, путем приспособления их к специфике конкретной организации. Количество разрядов в тарифной сетке зависит от того, на какие категории персонала она распространяется. В единых тарифных сетках разрядов может быть 18 и более. Для них характерен узкий диапазон разрядов заработной платы (от 40% до 60%). Разряды, как правило, определяются с помощью формальных методик оценки сложности работы и требуемого уровня квалификации для их исполнения. Такие структуры не гибки, их использование оправдано в организациях с устойчивыми производственными процессами и связанными с ними должностными обязанностями, остающимися относительно стабильными и носящими иерархический характер в соответствии со структурой организации и стилем руководства.

Индивидуализированные структуры базовой заработной платы основаны на установлении окладов непосредственно каждому работнику с учетом их ценности для бизнеса и стоимости специалистов аналогичной квалификации и опыта на рынке труда. Такие структуры лишены внутренней логики построения и характерны для организаций на этапе их становления или виртуальных организаций.

Расширенные структуры базовой заработной платы разрабатываются исходя из принципа соответствия. В основе их разработки лежит оценка значимости работы/должности для достижения целей бизнеса и требования к компетенциям работника, которые необходимы для выполнения вменяемых функций. Такие структуры стали использоваться в некоторых крупных российских компани-

***традиционные
структуры
не гибки, их
использование
оправдано
в организациях
с устойчивыми
производст-
венными
процессами
и связанными
с ними
должностными
обязанностями***

индивидуализированные структуры базовой заработной платы лишены внутренней логики построения и характерны для организаций на этапе их становления или виртуальных организаций

ях в последние годы в связи с признанием эффективности технологий стратегического управления.

Расширенные структуры характеризуются наличием групп тарифных разрядов, которые называются уровнями или секторами. Каждый уровень объединяет 2-5 и более тарифных разрядов. Количество уровней – от четырех до десяти, с перекрывающимися диапазонами заработной платы, ширина диапазона может составлять 200 % и более. Расширенные структуры заработной платы позволяют обеспечить организации принятие более гибких решений на изменяющиеся потребности бизнеса, помогают ослабить акцент внимания сотрудников на продвижении по службе и присвоениях разрядов, предоставить им возможности личного профессионального роста и заслуженного признания качества их работы в рамках одного уровня.

Разновидность структуры заработной платы обусловлена организационной структурой, принятым стилем управления и корпоративной культурой, целями и задачами бизнеса.

Особую актуальность в современных условиях представляют расширенные структуры базовой заработной платы, разрабатываемые с использованием балльно-факторного подхода исходя из принципа соответствия. Суть подхода заключается в оценке работ/должностей по выделенным компенсируемым факторам в баллах. В качестве последних выбираются наиболее значимые для решения задач бизнеса.

В рамках исследования компенсационной политики организации, одной из задач которого была разработка структуры заработной платы для частного сибирского банка, при выборе и описании компенсируемых факторов мы опирались на зарубежные методики оценки работ/должностей, стратегические установки банка, использовали описания должностей и модель компетенций управленческого персонала, действующие в банке.

В результате аналитической работы и обобщения мнения экспертов, в качестве которых

выступили руководители разных уровней управления банка, были выделены 8 факторов для оценки работ/должностей с позиции их ценности для бизнеса:

- влияние на бизнес;
- внутренние коммуникации;
- внешние контакты;
- решаемые задачи;
- инновационная активность;
- знания;
- уровень руководства;
- ментальный риск.

По каждому фактору был установлен вес, определяющий его значимость в системе отобранных факторов.

Процесс оценки работ/должностей, основанный на факторных методах, включает в себя также определение уровней для каждого фактора. После закрепления за каждым фактором определенного количества уровней были описаны их различия, а затем разработана система количественной оценки этих различий. Таким образом, была создана измерительная шкала для рейтинговой оценки каждого фактора, то есть с помощью уровней был выстроен упорядоченный подход для определения ценности каждой работы/должности для банка по отношению ко всем другим. Суммарная оценка в баллах по уровням всех факторов позволила получить профиль значимости каждой работы/должности и на этой основе проранжировать их. Фрагмент таблицы факторного сравнения, включающий должности дополнительного офиса банка, представлен в *табл. 1*.

Далее шкала оценок в баллах и соответствующие им работы/должности были распределены по 16-ти грейдам, при этом учитывался порог чувствительности, составляющий не менее 15% (данный уровень различия выявлен Э.Н. Хеем исходя из закона Вебера о доступных восприятию различий). Операция грейдирования преследовала цель создать группы работ/должностей с примерно одинаковым влиянием на бизнес банка.

На следующем этапе грейды были объединены в пять уровней: лидерский (видение

***расширенные
структуры
зарботной
платы позволяют
обеспечить
организации
принятие более
гибких решений
на изменяющиеся
потребности
бизнеса, помогают
ослабить акцент
внимания
сотрудников
на продвижении
по службе
и присвоениях
разрядов,
предоставит
им возможности
личного
профессионального
роста***

**Фрагмент таблицы факторного сравнения должностей банка
(должности дополнительного офиса)**

Наименование работы/должности	Факторы/ баллы								Всего бал- лов
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Руководитель дополнительного офиса	50	83	72	42	50	20	13	14	344
Начальник отдела кредитования бизнеса	41	57	42	24	35	17	13	12	241
Начальник отдела расчетно- кассового обслуживания	41	48	42	20	20	14	11	10	206
Администратор зала	20	48	24	17	14	14	9	10	156
Старший кассир группы кассового обслуживания	29	28	24	20	17	14	11	10	153
Ведущий специалист отдела продаж и клиентского обслуживания	20	23	35	20	14	14	11	8	145
Специалист отдела продаж и клиентского обслуживания	20	19	24	17	12	14	11	8	125
Кассир группы кассового обслуживания	17	19	24	17	12	12	11	8	120

и миссия), стратегический, тактический, операционный, поддерживающий. Данный шаг позволил выстроить расширенную структуру базовой заработной платы с учетом ценности каждой работы/должности для бизнеса банка (табл. 2).

В результате исследования регионального рынка труда банковской сферы были определены политическая линия заработной платы, диапазоны тарифных ставок для каждого уровня, ступени в рамках разрядов, а также установлены разности между срединными точками разрядов. В конечном итоге была сформирована тарифная сетка, характерная для расширенной структуры, разработка которой основывалась на принципе соответствия.

В заключение хотелось бы еще раз отметить ключевую роль, которую играет структура заработной платы в создании компенсационной политики. Стратегические решения,

определяющие процесс разработки структуры, влияют на конкурентоспособность организации на рынке труда, что проявляется в способности компенсационной политики организации привлекать и удерживать высококвалифицированный, мотивированный на результат персонал. Особую актуальность в этой связи в настоящее время приобретают расширенные структуры заработной платы, разрабатываемые с использованием балльно-факторного подхода. Такие структуры не только реализуются в тарифных сетках организаций, но и являются основой для создания других систем компенсаций, в том числе и для тех, выплаты по которым не связаны с результатами труда. В данном случае мы имеем в виду системы льгот, инвестиций

Ключевые слова:
компенсационная политика, заработная плата, тарифная система, вознаграждения

Таблица 2

Компоненты расширенной структуры базовой заработной, используемые для построения тарифной сетки банка

Уровень должности	Грейды и соответствующие им тарифные разряды уровня	Диапазон баллов	Распространение заработной платы в рамках уровня, %	Разность между средними точками разрядов, %
Е – поддерживающий	1-2	87-100, 101-115	192	20
Д – операционный	3-6	116-132, 133-152, 153-175, 176-200	330	25
С – тактический	7-10	201-230, 231-264, 265-303, 304-350	384	30
В – стратегический	11-14	351-400, 401-460, 461-528, 529-608	275	25
А – лидерский (видение и миссия)	15-16	609-700, 701-788	175	25

вознаграждения по системам льгот, инвестиций в развитие человеческого капитала, компенсаций, связанных с трудом, могут иметь разную форму, денежную или в виде самой услуги

в развитие человеческого капитала, компенсаций, связанных с трудом (аренда жилья, мобильная связь, командировочные расходы и т.п.). Вознаграждения по этим системам могут иметь разную форму, денежную или в виде услуги. Их построение на основе структуры базовой заработной платы организации позволяет установить зависимость объема денежного выражения компенсаций, получаемого работником, от уровня, к которому относится его работа/должность и, следовательно, от значимости влияния на решение задач бизнеса. Таким образом, рассмотренный в статье подход создания расширенной структуры базовой заработной платы представляет собой инструмент, позволяющий разработать все системы вознаграждений организации на основе единого главного принципа, а именно принципа соответствия. Синергетический эффект таких систем выражается в формировании мотивации персонала, ориентированной на реализацию стратегии организации, создавая тем самым ее конкурентные преимущества.

Литература

1. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда / Под ред. Дороти Бергер, Ланса Бергера; Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 761 с.
2. Армстронг, М. Оплата труда: Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс ; Под науч. ред. Т.В. Герасимовой ; Пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. – 512 с.