



«БЕЗОКЛАДНАЯ» СИСТЕМА НАЧИСЛЕНИЯ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

Как сотрудники влияют на итоговый доход компании и на свой личный доход

Какой должна быть зарплата (з/п)?

Как добиться, чтобы персонал болел за компанию, как за свою?

Что предпринять, чтобы во время спада компания не страдала от большой окладной части з/п персонала?

На эти вопросы отвечает метод расчета зарплаты, который предлагает Ирина НАРЧЕМАШВИЛИ, финансовый директор ATManagement Group.

Чего не должно
быть в начислении
з/п?

1. Самая болезненная тема – **БОЛЬШАЯ ОКЛАДНАЯ ЧАСТЬ**. Допустим, сотрудник получает 50 000 рублей. Из них 40 000 оклад, 10 000 премия. В данном случае премиальная часть составляет меньшую долю, чем оклад. Если вы используете бонусно-премиальную часть оплаты и у вас есть окладная часть, можно поступить следующим образом: окладная часть не должна быть более 30% (от 50 000 это 15 000 рублей), остальное (35 000) – бонусно-премиальная часть.

2. Некоторые системы начисления з/п включают 10 И БОЛЕЕ ФАКТОРОВ, которые влияют на итоговую сумму.

В результате сотрудник не понимает, что от него требуется. Какие у него правила, какие цели, какие должны быть показатели и как это все взаимодействует? Использование такого подхода вместо мотивации приносит обратный результат.

3. Большой минус – это СИСТЕМА ШТРАФОВ.

Всегда лучше работать на поощрение. Хороший руководитель знает все возможные ошибки, которые могут допустить сотрудники. Нужно составить их список. И при проведении проверки, не обнаружив ошибок, поощрить работников премией. Штраф, как правило, порождает обиду и демотивирует сотрудника.

Как система начисления з/п связана с мотивацией персонала?

ПЕРВЫЙ ШАГ – просчитать предполагаемый ежемесячный доход компании и сумму з/п всего персонала.

Составьте список сотрудников, их должности и желательную з/п, которая может совпадать с фактической. См. таблицу 1.

ВТОРОЙ ШАГ – посчитать, какой процент от дохода пойдет на з/п сотрудникам.

Предположим, по нашим расчетам, компания может зарабатывать ежемесячно 2 500 000 рублей. И это реальный, не завышенный доход. В эту сумму также входит посчитанная з/п сотрудников – 250 000 рублей. Получаем следующее соотношение дохода компании и з/п сотрудников:

$$\frac{250\,000}{2\,500\,000} = 10\%$$

В результате з/п сотрудников будет составлять 10% ежемесячного дохода компании. Соответственно если в какой-то месяц доход компании вместо 2 500 000 составит 2 200 000 рублей, то 10% от него – 220 000 рублей. Именно эта сумма (220 000 рублей) пойдет на з/п сотрудникам. При доходе 2 700 000 рублей сумма з/п составит 270 000 рублей.

Получается закономерность: компания работала хорошо – хорошо и сотрудникам. При таком расчете з/п работники понимают, что компания – это и есть они. Они создают доход, и каждый из них в этом участвует. А как участвует? Это уже уровень руководителя.

ТРЕТИЙ ШАГ – объяснить каждому сотруднику, как он может повлиять на доход.

Например, сотрудник, который занимается наймом, обеспечивает компанию нужным количеством работников. Маркетолог влияет на доход, так как создает желание у клиентов при-

ТАБЛИЦА 1

генеральный директор	100 000 руб.
заместитель генерального директора	75 000 руб.
бухгалтер	50 000 руб.
кладовщик	25 000 руб.
Итого	250 000 руб.



обретать продукт. Продавец также напрямую влияет на доход. Бухгалтерия, если она правильно обслуживает клиентов, не опаздывает с договорами, получает благодарность от клиентов за своевременную оплату и т.д., влияет на доход компании. Даже работа уборщицы тоже важна – чистота и порядок производят приятное впечатление на клиентов. И так далее...

Как делить 10% между сотрудниками, когда выручка растет или падает?

ВАЖНО! Для торговых компаний и для производства уровень дохода компании – это маржинальный доход (выручка – поставщики = доход).

Вернемся к схеме з/п сотрудников и уберем от каждой цифры три нуля. *См. таблицу 2.*

Таким образом получили доли каждого сотрудника внутри фонда з/п. В нашем примере это 250 долей. Именно эти доли будут распределены между сотрудниками.

ТАБЛИЦА 2

генеральный директор	100 000 руб.	100
заместитель генерального директора	75 000 руб.	75
бухгалтер	50 000 руб.	50
кладовщик	25 000 руб.	25
Итого	250 000 руб.	250

РИСУНОК 1

$$\frac{\text{Зарплата сотрудников}}{\text{Доли}} = \text{сумма одной доли}$$

$$\frac{250\,000}{250} = 1000; \quad \frac{220\,000}{250} = 880; \quad \frac{270\,000}{250} = 1080$$

Далее начисленную в зависимости от текущего месячного дохода сумму з/п какой бы она ни была – 220 000, 250 000, 270 000 рублей – нужно поделить на количество долей, получится сумма одной доли для всех участников. См. рисунок 1.

Таким образом, у компании всегда будет сохраняться соотношение оплаты труда между сотрудниками вне зависимости от дохода компании. И чем выше доход всей компании, тем выше з/п каждого сотрудника. Это мотивирует весь коллектив. Работники становятся союзниками.

Конечно, люди по-разному встречают решение про новое начисление з/п. Поэтому стоит сначала запустить пилотную систему, например сроком три месяца, и сказать сотрудникам, что мы пробуем. Систему можно внедрять пошагово. Другой вариант – можно начислять по-старому, а показывать, как это могло бы быть по-новому.

Какие критерии оценки сотрудников нужно применять?

Преданность компании должна цениться руководителем. Можно поощрять сотрудника за стаж работы в компании. Как это можно сделать с помощью долей? Один работник трудится у вас 5 лет. Другой на этой же должности всего полгода. Например, каждые 2,5 года вы оцениваете как одну долю. Соответственно за 5 лет у сотрудника за стаж будет две доли. Его з/п составляет 30 долей. С вознаграждением за стаж – 32 доли.

ВАЖНО! Количество долей и срок работы, за который начисляются доли, определяет руководитель. В разных компаниях – разные данные.

Личный вклад сотрудников должен быть оценен руководителем. Если у работников одинаковый объем задач, но результат одного выше, чем результат другого, это надо отметить. Например, премировать 10 или 30% от базовой суммы долей. Соответственно в переводе на доли это будет одна или три доли. Таким образом, к своей з/п 10 долей у него по итогам работы будет 11 или 13 долей.

ВАЖНО! Премировать в процентах, которые переводятся в доли.

Соответственно 30% у сотрудника со 100 долями (директор) и у сотрудника с 10 долями (промоутер) будут разными – 130 и 13 долей. И вклад этих сотрудников – директора и промоутера – в компанию разный.

В статье представлены основные принципы метода расчета з/п. Внедрение метода предполагает много нюансов. И обещает перемены к лучшему.

Этот материал не только знакомство с одним из методов начисления з/п, но и приглашение к размышлению, насколько вы готовы меняться, насколько это полезно или необходимо.