



Организация системы платежей

Платежная администрация это инструмент управления, позволяющий Вам контролировать стоимость рабочей силы, укреплять моральный дух и сокращать текучесть кадров. Формальная платежная система предоставляет средства для вознаграждения отдельных сотрудников за их вклад в успех компании, проверяет адекватность полученных доходов от инвестиций компании в заработную плату.

Эта публикация рассматривает проверенные временем концепции по определению конкурентных уровней оплаты и по поддержанию справедливого соотношения оплаты за выполняемую работу в малом предприятии.

Кому нужен план административных платежей?

Платежная администрация может оказаться просто красивым термином для определения того, что Вы уже делаете. Просто Вам никогда не приходило в голову придумать этому название. Или, может быть, Ваша организация не придерживалась никакой системы в оплате работников и ждала, пока не начнутся волнения, так сказать, использовала деньги фонда зарплаты для решения локальных конфликтов.

Формальный план платежей, тот который дает работникам понимание того, сколько зарплаты в наличных они могут принести домой, не решает всех проблем с рабочей силой. Однако этот план устраняет одну категорию из неясностей и слухов, которая создает озабоченность и недовольство рабочей силы, и которая делает ее более непостоянной, чем Вы бы этого хотели. Какая в этом польза для Вас? Давайте посмотрим правде в глаза. В бизнесе, особенно в малом бизнесе, от хороших работников зависит само существование фирмы. Многие люди любят таинственность, но не тогда, когда речь идет об их зарплате. Работники, которые получают зарплату согласно платежному плану, знают, что это справедливо (честно) и одинаково для всех. Они знают чего ожидать и к чему стремиться. В дальней перспективе такой план может помочь Вам в:

- наборе кадров;
- удержании работников;
- мотивации сотрудников;
- построении солидной основы для успешного бизнеса.

Разработка и внедрение плана

Формальный платежный план не должен отнять у Вас много времени и денег. Формальный не означает сложный. На самом деле, чем сложнее план, тем труднее осуществить его на практике, объяснять и выполнять.

Самое важное в подготовке формального административного плана платежей это получить одобрение, понимание и поддержку Ваших управляющих и контроллеров. Хорошо определенный, детально оговоренный и хорошо понятый план и

это половина успеха.



Этапы подготовки плана:

- определение работ;
- оценка работ;
- определение оплаты за работы;
- внедрение плана;
- объяснение плана сотрудникам;
- плановая переоценка работников.

Определение работ

Вы не можете сравнивать работы в по зарплате, если не знаете специфики и требований по каждой из них. Поэтому, неудивительно, что первым шагом в разработке формального плана является подготовка описания работы по каждой должности.

Вы можете подготовить это описание сами, так как во многих малых бизнесах владелец-управляющий по своему личному опыту на фирме знаком с каждой из этих работ. Однако, самый лучший и легкий способ собрать такую информацию это просто попросить всех сотрудников описать свою работу. Контроллеры могут проанализировать эти описания.

Лучший способ сделать это – подготовить простую форму (анкету) для заполнения работниками (или кем-либо, кто проводит с ними беседу). Так можно начать объяснять работникам смысл Ваших действий. Они должны знать, что их помощь требуется для выработки платежного плана, что Вы хотите выяснить не то, как они справляются с работой, а просто чем они занимаются. Эта форма должна включать следующие категории:

- название должности;
- организационное подчинение;
- предъявляемые к работе требования;
- главная функция (Что является основной обязанностью на этой должности?).

Основные обязанности - (Перечислите основные обязанности в порядке их значения и примерно определите процент времени, необходимого для их выполнения.)

Другие обязанности - (Перечислите обязанности, которые выполняются не постоянно.)

Требования к работе

- формальное образование или необходимая подготовка;
- необходимый опыт работы или квалификация;
- техническая или административная сложность;
- ответственность за денежный результат;
- ответственность по контролю над другими;
- необычные условия работы.

Очевидно, понадобится некоторое время для подготовки описания работ на основе собранных у сотрудников анкет, но полученная информация будет полезной и для других целей, кроме сравнения должностей для платежного плана. Например, Вы можете обнаружить, что некоторые работники занимаются не тем, чем Вы раньше думали, или не тем, для чего их брали на работу. Вы можете изменить некоторые из их рабочих обязанностей. Такая информация может также быть полезна для:



- набора, обучения и развития сотрудников;
- распределения обязанностей в организации;
- сравнения данных о работе в опросах по зарплате;
- обеспечения соответствия с различным трудовым законодательством и нормам оплаты труда;
- оценке показателей на работе, основанных на определенных требованиях.

Оценка работы

Никто не знает точного научного метода определения ценности определенной работы для компании. Человеческое суждение это единственный способ оценить работу в денежном выражении. Хорошим оценочным способом для фирм с персоналом не более 100 человек, это простая классификация. Это также примерная оценка, но достаточно хорошо контролируемая оценка.

По системе простой классификации описания должностей сравниваются друг с другом. Они классифицируются по сложности и ответственности. Пользуясь свои суждением, Вы выстраиваете работы по порядку в зависимости от их ценности для компании.

После того как Вы классифицировали работы по их ценности для компании, Вы группируете работы похожие по сложности и ответственности в одинаковые платежные категории. Затем вы разделите эти группы на несколько уровней оплаты – от самого высокого до самого низкого. Количество уровней оплаты зависит от общего количества и типов работ в Вашей организации. Однако, для компании с количеством сотрудников до 100 человек достаточно 10-12 платежных уровней.

Определение оплаты за работы

Пока при разработке платежной системы Вы рассматривали только внутреннюю информацию своей фирмы. Чтобы выразить в денежном отношении каждый из Ваших платежных уровней, Вам нужно обратить внимание на применяемые в Вашей местности тарифы оплаты. Так как Вы классифицировали и сгруппировали работы по уровням оплаты, Вам не придется проводить опрос по каждой должности. Проведите исследование по должностям каждого уровня, используя те, которые легче описать и которые чаще всего встречаются в экономике Вашего района. Попытайтесь, однако, исследовать те работы, которые присутствуют в нескольких уровнях, например, младшая и старшая машинистка.

Исследование на тему кто кому, сколько платит в Вашей местности это самый лучший способ определения того, сколько Вам нужно платить за каждую, выполняемую у Вас работу. У Вас, вероятно, нет ни времени, ни средств для самостоятельного проведения такого опроса. Это не проблема. Вы можете получить все необходимые данные из таких источников, как местная торговая палата, крупные фирмы, расположенные в Вашем районе, или национальных источников, как Организация Развития Людских Ресурсов Канады (Human Resources Development Canada). Если Вы являетесь членом торговой (профессиональной) организации, Вы можете получить также ее помощь в определении текущих тарифов по одной или нескольким должностям в каждой платежной категории.

При изучении оплаты в Вашей местности и применении полученных знаний к Вашим собственным должностям, убедитесь, что Вы сравниваете описания должностей, а не просто их названия. Названия могут вводить в заблуждение. В том, как одна и другая организация называет свои должности, существует большая разница. Дворник на одной фирме может называться инженером по контролю за окружающей средой на другой фирме. После того, как Вы убедитесь, что сравниваете одинаковые вещи, можно подсчитать средний тариф



(средние показатели в этой публикации произвольные) для каждой должности и заполнить следующую таблицу:

Уровень оплаты	Должность	Средний тариф
1	Машинистка	\$574
2	Стенограф	\$635
3	Клерк по платежной ведомости	\$687
4	Секретарь	\$723
5	Счетовод	\$741
6	Оператор компьютера	\$815
		(и т.д.)

Вы должны немного согласовать средние тарифы, чтобы между уровнями оплаты существовала достаточная разница. Текущие тарифы, которые Вы найдете для каждого уровня оплаты, могут стать средними точками Ваших платежных диапазонов. (Вы, конечно, можете определить способность компании оплачивать продолжительность рабочей недели, тип и предоставляемых компанией льгот.)

Обычно минимальный порог платежного диапазона это 85 процентов от средней точки, и максимальный порог - 115 процентов от средней точки. При такой организации новый сотрудник имеет возможность увеличить свой заработок на 35 процентов в рамках одной и той же должности, получая вознаграждение за хорошую работу даже без повышения в должности.

Теперь у Вас есть платежный диапазон для каждой должности. Он будет похож на следующий пример:

Платежный диапазон	Минимум	Средняя точка	Максимум
1	\$490	\$575	\$660
2	\$530	\$625	\$720
3	\$580	\$685	\$785
4	\$615	\$725	\$835
5	\$690	\$815	\$935
			(и т.д.)

Такой платежный диапазон позволит Вам сказать, как соотносится оплата и платежный потенциал Вашего сотрудника к рыночным тарифам на такой же вид работы. Это покажет Вам, где нужно сделать изменения, чтобы достичь справедливой оплаты в Вашей организации и платить конкурентоспособные зарплаты в сравнении с подобными фирмами вашего района.

В основном, при наличии плановой платежной структуры Вы должны быть в состоянии увязать индивидуальные зарплаты с показателями на работе и вкладом в общие цели компании. Это также должно предоставлять достаточно гибкости для разрешения особых случаев.



Внедрение плана

Итак, у вас есть общий план, но платить Вы в общем не сможете. Вы должны платить каждому сотруднику индивидуально. Вам нужно теперь обсудить, как будет этот план осуществляться, чтобы обеспечить возможность увеличения индивидуальной зарплаты.

В осуществлении элемента плана об увеличении оплаты Вы можете выбрать несколько подходов:

- увеличение по заслугам, признание хороших показателей в работе и вкладе в деятельность фирмы;
- увеличение в связи с повышением сотрудников по должности на более высокие платежные уровни;
- прогрессивное увеличение до минимума для тех сотрудников, которые получают ниже минимального или стартового платежного уровня;
- испытательное повышение новым сотрудникам, которые приобрели необходимые навыки и опыт для эффективной работы;
- увеличения по сроку пребывания на фирме;
- общие увеличения, предоставляемые сотрудникам за поддержание доходов, в то время как экономические факторы требуют сохранения конкурентоспособности оплаты.

Эти подходы являются самыми распространенными, но существует много разных вариаций. Большинство ежегодных повышений в зарплате связаны с изменением стоимости жизни, времени работы на фирме или в связи с ситуацией на рынке труда. Естественно, Вы можете использовать либо все, либо некоторые, либо смешанные методы увеличения.

Вам может пригодиться форма по учету повышения зарплаты и регистрации причин этого повышения. Вы увидите, что такие записи очень полезны для целей платежной администрации.

Объяснение плана сотрудникам

После внедрения своего плана платежной администрации, Вы должны продумать, как сообщить об этом сотрудникам. Если подготовка хорошей программы это дело номер один, то делом номер два является объяснение этого плана сотрудникам.

Как сообщить о Вашем решении. Некоторые из наиболее успешных методов включают персональные письма каждому сотруднику и встречи по объяснению плана и для ответов на вопросы.

Как бы Вы не сообщали об этом своим сотрудникам, Вам нужно ясно, честно и открыто объяснить, как работает план. Это очень хорошая возможность для вас построить доверительные, хорошие отношения с работниками. Убедитесь в том, что Ваши контроллеры понимают и могут объяснить план в своих коллективах. Очень важно также объяснить план новым сотрудникам. Так же неплохо периодически обсуждать план со всеми работниками фирмы.

Переоценка работников

Большинство работников в Канаде используют платежную систему увеличения заслуг, однако повышение их зарплаты происходит в большинстве случаев благодаря другим факторам. Этот подход включает периодический пересмотр и переоценку как хорошо



работники выполняют свои служебные обязанности. Эффективный план переоценки сотрудников:

- улучшает двустороннюю связь между руководителем и работником;
- подчеркивает взаимосвязь оплаты с рабочими показателями и результатами;
- предоставляет стандартизованный подход к переоценке показателей работы;
- помогает работникам увидеть, как они могут улучшить свои показатели, помогая им лучше понять свои обязанности и ожидания;
- устанавливает цели, к которым нужно стремиться работникам.

Такая рабочая переоценка помогает не только работникам, но также и руководителю, проводящему переоценку, получить лучшее понимание организации. Открытый обмен взглядами между работником и руководителем может показать руководителю, какие улучшения в оборудовании, процессах или других факторах могут улучшить производственные показатели сотрудников. Попробуйте создать климат, в котором работники могут неформально и в любое время года обсуждать прогресс и проблемы.

Опять, для лучшего результата необходимо использовать форму для переоценки. Типовая форма должна включать следующие факторы показателей работы:

- достигнутые результаты;
- качество работы;
- объем работы;
- эффективность работы в коллективе;
- эффективность в контактах с покупателями, поставщиками и т.д.;
- инициатива;
- знание работы;
- надежность.

Вы можете сделать свою собственную форму, используя примеры, найденные в книгах по администрированию персонала, если нужно. Ваши формы должны быть сделаны в соответствии с рабочими должностями и должны соответствовать требованиям анализа.

Как план может Вам помочь?

Самый лучший в мире платежный план будет бесполезным, если он не помогает Вашему бизнесу. В чем здесь Ваша выгода?

Снова, ответ в том, чтобы находить, удерживать и поощрять хороших работников. Платежный план поможет Вам:

- *Нанимать*— Платежные диапазоны предоставят конкурентные уровни зарплат по привлечению работников высокой квалификации.
- *Удерживать*—План переоценки и увеличения оплаты будет поощрять хорошее выполнение работы плюс профессиональный рост и развитие внутри организации.
- *Мотивировать*— Платежный план будет позволять стремиться к чему-то, чтобы заинтересовывать работников и поддерживать их энтузиазм в связи с их текущими заданиями, а так же поощрять их к поиску новых возможностей внутри вашей компании.

Способные, заинтересованные работники помогут Вам выиграть сражение за выживание и успех бизнеса.



Обновление плана

Для того, чтобы Ваш план платежной администрации постоянно соответствовал своему времени, Вы должны пересматривать его хотя бы раз в год. Делайте необходимые корректировки и не забывайте переучивать старший персонал. Этот план не создается раз и навсегда.

Во время ежегодного пересмотра спрашивайте себя, работает ли план для Вас. Это самый главный вопрос. Получаете ли Вы тех работников, которые Вам нужны? Какой коэффициент текучести? Волнует ли работников Ваш бизнес? В заключение нужно сказать, что не важно как элегантно выглядит план или как красиво подготовлены формы. Имеет значение то, как план помогает Вам достигать целей Вашего бизнеса.

Центр услуг предпринимательству «Канада-Онтарио» (COBSC/CSECO) предоставляет деловую информацию на официальных языках Канады – английском и французском. Некоторые из самых полезных наших документов переведены также в порядке любезности и на ряд других языков. За дополнительной информацией по предпринимательству просьба обращаться к сотруднику информационной службы COBSC/CSECO по телефону 1-888-576-4444.