



## Книга №2

Управление мотивацией персонала

## Содержание

1. Система мотивации персонала в организации и её эффективность
2. Системы оплаты труда
3. Системы льгот и компенсационных выплат
4. Нематериальные методы мотивации персонала

## 1. Система мотивации персонала в организации и её эффективность

### *ВВЕДЕНИЕ*

Система мотивации персонала – одна из базовых составляющих системы управления организацией. Цели и методы мотивации непосредственно зависят от миссии и стратегии организации, взаимоотношений между владельцами и наёмным персоналом, используемого стиля управления. Различный характер идеологических основ организации, соотношение идеологии и практики управления определяют соотношение используемых материальных и нематериальных стимулов, использование поощрений и наказаний и т. п.

В данной главе перечислены и описаны основные цели системы мотивации в организации и кратко охарактеризованы основные инструменты, с помощью которых организации добиваются этих целей.

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

На мотивацию сотрудников любой организации действуют многочисленные факторы как внутриорганизационного происхождения, так и внешние. Сотрудники ведут себя под действием этих факторов самыми разнообразными способами, подтверждая тем самым банальную на первый взгляд, но, по сути, весьма глубокую мысль "Люди – все разные". Однако это разнообразие складывается в рамках организации в некую единую картину, очень существенно отличающуюся от одной организации к другой.

Можно смело утверждать, что организации, где система мотивации эффективна, отличаются относительно невысоким (и управляемым) уровнем текучести персонала, высокими рыночными и экономическими показателями, ярко выраженной клиентской ориентацией, устойчивым качеством продукции и/или услуг, благоприятной внутренней атмосферой. Например, находясь в офисе подобной компании, можно заметить благожелательное отношение сотрудников друг к другу и к посетителям. Сотрудники такой организации положительно отзываются о работе в ней в разговорах с друзьями и знакомыми. Организация имеет положительный имидж как на рынке, так и в обществе.

### Связь миссии, стратегии, корпоративной культуры организации с используемыми целями и методами мотивации персонала



Организации с неэффективной системой мотивации нередко, особенно на растущем рынке СНГ с низкой конкуренцией и высокой нормой прибыли,

добиваются временных рыночных успехов. Однако в долгосрочном плане на конкурентном рынке они проигрывают за счёт неустойчивости состава ключевого персонала, слабой связи между интересами организации и интересами её сотрудников, напряжённых отношений внутри организации, переносимых и на клиентов. Сотрудники такой организации, продолжающие в ней работать из-за высокой оплаты труда, собственной узкой специализации или по иным личным причинам, крайне редко отзываются о ней благожелательно в ходе общения с другими людьми. Не являются редкостью враждебные действия по отношению к такой организации со стороны обиженных бывших сотрудников.

Обобщая сказанное, можно заключить, что с точки зрения эффективности системы мотивации существует два крайних типа организаций и масса промежуточных, тяготеющих к одному или другому полюсу. Всё, что будет в дальнейшем говориться о системе мотивации в данном пособии, рассчитано на руководителей (действующих и будущих), которые нацелены на создание эффективной системы.

## **ЦЕЛИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

Менеджер, выполняя свои функции в организации, должен осознавать, что в широком смысле система мотивации сотрудников должна способствовать достижению трёх серьёзных целей:

- 1. удержание сотрудников в организации,**
- 2. повышение результативности и эффективности сотрудников,**
- 3. обеспечение преданности (приверженности) сотрудников.**

### ***Удержание работника в организации***

Говоря о трудовой мотивации, чаще всего имеют в виду лишь одну из её целей, которая рассматривается в рамках цикла менеджмента, а именно, выполнение подчинёнными поставленных руководителем целей. Однако не следует забывать, что в условиях современного рынка труда работодателю стоит серьёзно позаботиться об удержании сотрудников в организации. Этот фактор, на который впервые обратил внимание автор одной из содержательных теорий мотивации – Герцберг, видимо, и можно считать одним из критических моментов, отличающих современные подходы к мотивации на работе от метода кнута и пряника.

В современных странах СНГ обстановка на рынке труда, особенно в крупных городах, постепенно меняется в пользу работника.

Однако далеко не все компании уделяют внимание удержанию своих сотрудников, считая, что всегда найдут замену увольняющимся. Именно поэтому текучесть персонала в таких организациях достигает запредельных величин (30–40% в год и более). Однако, как уже отмечалось выше, работа на растущем рынке при высоком уровне прибыли и слабой конкуренции нередко позволяет им даже преуспевать.

Помогают таким компаниям выжить и некоторые особенности нашего менталитета, а именно: определённая инерционность многих работников; стремление к стабильности в ущерб собственной выгоде и развитию;

традиционное для стран СНГ во все времена (но ложное) представление о том, что на хорошую работу можно устроиться только по знакомству. Достаточно напомнить о тех сотнях тысячах людей, которые продолжают работать (или числиться) на предприятиях, фактически уже давно "лежачих". Эти люди продолжают получать за свою не очень нужную работу ничтожную зарплату и требуют её своевременной выплаты и повышения.

Однако, вслед за развитием экономики меняется и человеческий менталитет, хотя и значительно медленнее. Люди начинают понимать, что не только фирмы подбирают себе сотрудников, но и человек на рынке труда может выбирать себе компанию. Одним из признаков этого явился, например, впервые опубликованный в 2002 году рейтинг привлекательности работодателей (журнал "Карьера" № 1 за 2002 год), содержащий перечень из 154 крупных компаний.

Итак, состояние рынка труда в странах СНГ постепенно выдвигает на первый план цель системы мотивации компании: привлечение сотрудников необходимой квалификации и их удержание.

Стоит отметить, что одним из главных факторов, влияющих на удержание работника в организации, является его **УДОВЛЕТВОРЁННОСТЬ РАБОТОЙ**. Из курса "Организационное поведение" известно, что факторами, определяющими удовлетворённость работой, являются:

- **Собственно работа.** Содержание работы, профессия.
- **Оплата.** Сумма денежного вознаграждения, которое выплачивается за работу, и то, каким образом данная сумма соотносится с вознаграждением, получаемым другими членами организации.
- **Возможности карьерного роста.** Возможность продвижения по служебной лестнице.
- **Руководство.** Способность руководителя оказать как техническую, так и моральную поддержку. Хорошие личные отношения с руководителем.
- **Сослуживцы.** Степень технической грамотности сослуживцев и уровень их социальной поддержки.
- **Условия работы.** Сотруднику необходимо минимально комфортные условия работы.

Очевидно, что дефицит какого-либо (или нескольких) факторов можно частично (лишь частично!) компенсировать за счёт других. Например, на неинтересную или неприятную работу людей обычно привлекают повышенной оплатой или возможностями быстрого продвижения.

Хорошим примером здесь являются предприятия быстрого питания – "Макдональдс" и его аналоги, а также дистрибьюторские и розничные торговые фирмы. В эти компании приглашаются энергичные молодые люди (как правило, охотно принимают неквалифицированных работников), которым платят заметно больше, чем они бы могли получить в другом месте (например, в качестве продавца на оптовом рынке). Есть возможность и быстро продвинуться до уровня низшего, а то и среднего менеджмента. Тем не менее, по неофициальным данным текучесть персонала в подобных фирмах в странах СНГ достигает 70–100% в год.

Противоположным примером можно считать научно-исследовательские и конструкторские организации, которые (даже преуспевающие) не имеют возможности (и желания) платить высокие зарплаты. Тем не менее, серьёзного дефицита кадров (кроме, пожалуй, рабочих) такие фирмы не испытывают, а текучесть персонала в них находится на очень низком уровне. Очевидно, что здесь на первый план выступают все перечисленные выше факторы, кроме зарплаты.

## ***Повышение результативности и эффективности***

Набрав и удерживая на работе потенциально сильных сотрудников, менеджеру необходимо заботиться о повышении результативности и эффективности их деятельности.

Говоря о РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ сотрудников, кроме контроля повседневного исполнения закреплённых обязанностей, необходимо рассматривать вклад работника в достижение целей организации. Увязать цели организации и задачи, которые ставятся перед сотрудником, возможно с помощью системы управления по целям (УПЦ), уже упоминавшейся в предыдущем разделе.

С точки зрения ЭФФЕКТИВНОСТИ поощрять следует, в первую очередь, правильные действия сотрудника, направленные на достижения целей организации и отвечающие требованиям качества. Правильные действия, которых ожидает от сотрудника организация, должны быть известны ему в форме закреплённых за ним должностных обязанностей. Наиболее рациональный способ фиксации должностных обязанностей – уже упоминавшееся в данном пособии описание должности.

В любом случае, результативная и эффективная работа сотрудников должна подкрепляться реакцией со стороны организации, направленной на удовлетворение тех или иных мотивов сотрудников. Работа, не отвечающая этим требованиям, не должна поощряться, а в некоторых случаях должна наказываться. [Подробнее о поощрении и наказании см. пособие по курсу "Организационное поведение".]

## ***Обеспечение преданности (приверженности) сотрудников***

Данная цель мотивации в последние годы выходит на первый план в западном менеджменте. В странах СНГ некоторые менеджеры и особенно собственники организаций почему-то по умолчанию предполагают, что все люди, которым они платят зарплату, одновременно:

- а) должны быть сверхлояльны по отношению к организации ("увольняются только предатели");
- б) скорее всего, воруют (берут "откат" и т. п.) или как минимум, стараются ничего не делать, а зарплату получать.

Очевидно, что, вообще говоря, оба эти утверждения могут быть как верны, так и неверны, в зависимости от реального уровня преданности сотрудников. Отсутствие преданности сотрудников организации помимо высокой текучести

персонала может приводить к его нелояльности, коммерческому шпионажу, саботажу и элементарному воровству.

Преданность организации чаще всего определяется как

1. сильное желание оставаться членом данной организации;
2. желание прилагать максимальные усилия в интересах данной организации;
3. твердая убежденность в корпоративных ценностях и принятие целей данной организации.

**Факторы, формирующие преданность**, можно разделить на три основные группы:

1. *Аффективная* преданность включает эмоциональную привязанность к организации, самоидентификацию с организацией и вовлеченность в ее дела и проблемы.
2. Преданность, *обусловленная стажем*, связана с пониманием тех потерь, которые вызовет уход из организации.
3. *Нормативная* преданность связана с обязательством работника оставаться в данной организации.

Нетрудно заметить, что наиболее прочной является аффективная преданность, пока, к сожалению, редко встречающаяся в молодых компаниях и почти полностью "убитая" на бывших крупных госпредприятиях. В приводимом фрагменте характеризуется положение дел с преданностью сотрудников организациям в различных странах.

Компанией "Taylor Nelson Sofres" было опрошено около 20 тыс. человек в 33 странах мира по вопросу преданности своей фирме. На вопрос о том, планируете ли вы строить карьеру на текущем месте работы, было получено 43% положительных ответов в мире и лишь 30% в России. Отрицательный же ответ дали 35 и 42%, соответственно (журнал "Кадровый менеджмент", февраль 2003 г.)

## **ОБЗОР ИНСТРУМЕНТОВ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

Для создания системы мотивации в организации и достижения с её помощью трёх перечисленных выше целей организации используют целый ряд инструментов, которые принято разбивать на две крупные группы: материальные и нематериальные средства мотивации.

Материальные мотиваторы, среди которых иногда выделяют ещё денежные и неденежные, сводятся, так или иначе, к выплате сотрудникам денег или передаче им иных материальных благ.

Ещё один способ классификации материальных благ, получаемых сотрудниками от организации: разбиение их на *оплату труда* и компенсационные выплаты (далее – *компенсации*). В некоторых уважаемых учебниках и иных публикациях понятия оплаты труда и компенсации не разделяются, что связано с неустоявшейся терминологией в данной области. В рамках данного пособия мы

будем считать, что **оплата труда** так или иначе должна быть связана со сложностью, количеством, качеством, результативностью и эффективностью труда сотрудника. В то же время, **компенсации** не зависят непосредственно от параметров труда и носят, в основном, социальный характер, в определённой степени уравнивая различных сотрудников [Полного уравнивания, как правило, всё же не достигается. Об этом – ниже, в соответствующей теме.].

Нематериальные мотиваторы, как правило, выглядят как некоторые административные решения или коммуникационные действия руководителей. Их разнообразие огромно и простирается от направления сотрудника на обучения до его словесной похвалы. Конечно, использование некоторых из этих инструментов мотивации влечёт за собой расходы для организации, но, как правило, эти расходы проходят мимо сотрудника.

Как материальные так и нематериальные мотиваторы могут по-разному воздействовать на сотрудников, приводя как к улучшению, так и к ухудшению состояния их рабочей мотивации. Например, регулярное повышение оклада сотрудника в связи с ростом стоимости жизни, в принципе, в основном, работает на удержание сотрудника. Кроме того, этот инструмент может временно (в течение 2–3 месяцев после каждого повышения) положительно влиять на результативность его работы, а также воспитывает у сотрудника преданность организации, заботящейся о его жизненном уровне.

С другой стороны, сотрудник, не подвергающийся воздействию других инструментов мотивации, кроме регулярного повышения оклада, со временем может начать испытывать понижение уровня мотивации по всем трём направлениям, если сочтёт, что повышение оклада недостаточно по сравнению с инфляцией, повышением окладов коллег, работников других аналогичных организаций и т. п. Попросту говоря, такой сотрудник может начать искать работу с большими возможностями обучения и развития или просто более интересную, причём не обязательно с большим окладом.

Более подробно инструменты мотивации и их воздействие рассматриваются в следующих главах данного раздела пособия.

## **ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ**

Большинство инструментов мотивации требуют от организации расходов, самой крупной статьёй которых является зарплата. В связи с этим очень важен вопрос об экономической эффективности используемой в организации системы мотивации.

Строго говоря, экономическая организация заинтересована в работнике до тех пор, пока предельная производительность его труда превышает издержки организации на этого работника. В противном случае организация начинает субсидировать работника, что, безусловно, противоречит одной из основных её целей – увеличению собственного капитала.

То, сколько каждый работник приносит организации, зависит от трёх факторов – его индивидуальной производительности, цены на его труд, а также от уровня рыночных цен на изготавливаемую им продукцию (услуги).

Естественно, что крупным организациям очень сложно (часто просто невозможно) определить производительность каждого отдельного работника в денежном выражении. Вместо этого компании отслеживают среднюю производительность работника по направлениям деятельности (по видам производимой продукции и типу оказываемых услуг, по категориям, по территориальным подразделениям и т. п.). Существует два наиболее распространенных показателя, используемых для оценки производительности – объем реализации на одного сотрудника и объем прибыли на одного сотрудника. Первый показатель, который является наиболее распространенным, показывает абсолютную производительность одного работника, оставляя в стороне вопрос об относительной (по сравнению с издержками) производительности. Поэтому объем реализации на одного сотрудника должен сравниваться с другим показателем – издержками на одного работника (иногда называемыми издержками на рабочую силу или издержками по найму). Важно отметить, что речь идет о полных издержках организации на рабочую силу, включающих в себя не только заработную плату, но и отчисления на социальное страхование и в другие фонды, а также все виды материальных поощрений, бесплатные обеды и т. д. Показатель прибыли на одного сотрудника более универсален в том смысле, что он учитывает все издержки организации, включая и издержки на рабочую силу.

Иногда к издержкам на рабочую силу относят и расходы на обучение персонала. Это принципиально неверно, поскольку эти расходы являются инвестициями в человеческий капитал организации.

## **РЕЗЮМЕ**

Существует качественная разница между организациями с эффективной и с неэффективной системами мотивации персонала.

Существует два крайних типа организаций с эффективной и неэффективной системой мотивации и масса промежуточных, тяготеющих к одному или другому полюсу.

Основными целями системы мотивации являются удержание сотрудников в организации, повышение результативности и эффективности сотрудников, обеспечение преданности (приверженности) сотрудников.

Инструменты мотивации, которые могут носить материальный (в том числе, денежный) и нематериальный характер, могут действовать по всем трём направлениям, создавая как положительную, так и отрицательную динамику мотивации сотрудников.

Проектируя систему мотивации, необходимо оценить не только её способность достигать поставленных целей, но и её экономическую эффективность.

Пример построения системы мотивации в компании приводится ниже во фрагменте.

**КАК ЛУЧШЕ ВНЕДРИТЬ НОВУЮ СИСТЕМУ ОПЛАТЫ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИИ**

## *Через тернии – к удовлетворенному коллективу*

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

В ряде организаций мы (Rayter Inc.) сталкивались со ссылками на американский и западноевропейский опыт засекречивания оплаты труда. Хотим уточнить данный вопрос, как говорится, из первых рук, поскольку в течение последних 10 лет мы работали примерно с 200 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.

В данной статье мы не будем агитировать за введение открытой или закрытой системы оплаты. В конце концов решение данного вопроса связано с особенностями корпоративной культуры фирмы и предпочтениями первого руководителя. Вместо этого больше внимания будет уделено наиболее типичным проблемам, которые возникают при внедрении систем оплаты труда, 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 донизу приложить усилия 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.

В процессе изложения материала мы будем также пользоваться термином "администрирование" систем оплаты труда как синонимом термина "внедрение". Итак, ниже изложены проблемы администрирования систем оплаты и пути их решения.

### **1. Руководство само не до конца 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 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 изложена на бумаге и роздана участникам обсуждения. Мы настоятельно рекомендуем также свободный обмен мнениями и предложениями по данному вопросу, хотя некоторые консервативно настроенные читатели могут нам возразить. Не будем спорить, но гарантируем вам, что от свободного обмена идеями вы как менеджер 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 дома на кухне. 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 здесь 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, а также работников, имеющих имидж "звезд организации". Наш простой совет: поменьше исключений. 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 хотим подчеркнуть, что перед тем, как открывать систему оплаты, ее надо переработать в сторону 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, приведенной ниже, представлен сводный перечень этих методов.

Методы письменной коммуникации	Методы устной коммуникации
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Справочник компании (работника)</li> <li>2. Справочник руководителя</li> <li>3. Справочник компании по вопросам системы оплаты труда</li> <li>4. Внутрифирменная газета (информационный листок)</li> <li>5. Приложения к листкам оплаты</li> <li>6. Доски объявлений</li> <li>7. Письменное послание первого руководителя</li> <li>8. Брошюры и видеоматериалы</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Учебные семинары с руководителями</li> <li>2. Встречи с представителями отдела, курирующего разработку системы оплаты труда</li> <li>3. Выступления первого руководителя фирмы</li> <li>4. Обсуждения (встречи) с сотрудниками (от стола к столу)</li> <li>5. Формальные обеды</li> <li>6. Программы "Лучший работник месяца"</li> </ol>

### ***Начнем с письменной коммуникации***

#### **СПРАВОЧНИК КОМПАНИИ (РАБОТНИКА)**

Данные документы выдаются работнику в первый день его появления на работе. Это великолепный инструмент информирования работника о системе оплаты. Как минимум в этом документе должно быть показано, как устанавливаются вилки должностных окладов и зафиксированы дни зарплаты.

#### **СПРАВОЧНИК РУКОВОДИТЕЛЯ**

Настоятельно рекомендуем начать разработку подобных документов в вашей фирме. Это мощное пособие для новых руководителей, включающее следующую информацию:

1. руководство к действию в различных условиях и процедурах;
2. краткое описание ответственности;
3. ограничения полномочий.

Именно в этом документе рассматриваются действия руководителя в процессе оценки и аттестации, инструкции по применению ситуаций, связанных с изменением окладов, и т. д.

#### **СПРАВОЧНИК КОМПАНИИ ПО ВОПРОСАМ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА**

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

1. порядок пересмотра окладов и часовых тарифных ставок;
2. время пересмотра окладов и часовых тарифных ставок;
3. даты изменений окладов и часовых тарифных ставок конкретным работникам.

Как максимум – формат данного документа приведен в приложении. Этот документ 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

Подходящее 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 тут вдвойне уместна.

## ДОСКИ ОБЪЯВЛЕНИЙ

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

## ПИСЬМЕННОЕ ПОСЛАНИЕ ПЕРВОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

Это хороший путь для подтверждения принципа: хорошая работа – хорошая оплата, если, конечно, этот принцип присутствует в организации.

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

## ***Методы устной коммуникации***

### УЧЕБНЫЕ СЕМИНАРЫ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

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;
- гарантии и компенсации.

Попробуйте провести хотя бы один ежегодный семинар, и вы увидите, сколь многого не знают ваши линейные руководители по данному вопросу.

### ВЫСТУПЛЕНИЯ ПЕРВОГО РУКОВОДИТЕЛЯ ФИРМЫ

Важное 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)

Неплохое средство выявления индивидуумов, недовольных системой оплаты.

### ФОРМАЛЬНЫЕ ОБЕДЫ С РУКОВОДСТВОМ

Мы знаем, что это не принято в странах СНГ, и у многих идея ежегодного накрытия стола (без алкоголя) для лучших работников фирмы вызывает улыбку.

Не будем комментировать данный пункт, предлагаем вам попробовать использовать этот момент для пропаганды связи системы оплаты труда с количеством и качеством труда.

## ПРОГРАММЫ "ЛУЧШИЙ РАБОТНИК МЕСЯЦА"

Данные программы имеют большую историю. Наша единственная рекомендация здесь – сделайте эту программу максимально объективной, иначе она потеряет смысл.

Приложение № 1

СПРАВОЧНИК КОМПАНИИ ПО ВОПРОСАМ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА (пример оглавления документа)

Введение

Цели системы

Основные элементы программы (должностные инструкции, соответствие законодательству, структура окладов, часовых тарифных ставок, основная политика и процедуры в области оплаты труда, общее описание системы вознаграждений)

Системы премирования и компенсаций

Статусы должностей

Определение постоянных, временных работников, совместителей, сезонных работников и др.

Система перехода из одного статуса в другой

Процедуры увольнения в зависимости от статуса

Должностные инструкции:

- определение и структура должностных инструкций
- методы написания должностных инструкций
- техника обновления должностных инструкций

Ранжирование окладов (часовых тарифных ставок):

- определение рангов должностей и вилок окладов (часовых тарифных ставок)
- методы определения рангов должностей и вилок окладов (часовых тарифных ставок)
- процедура пересмотра рангов и вилок

Процедура определения оплаты вновь нанимаемых работников

Управление производительностью труда и качеством работы

Использование оценочных форм

Описание уровней оценки работников

Планирование оценки и аттестации

Процедура оценки и аттестации

Надбавки за заслуги (стаж работы в организации, исключительные результаты и т. д.)

Описание процедуры установления окладов и часовых тарифных ставок

Политика в области оплаты труда при перемещениях и структурных изменениях в организации

Рабочее время и время отдыха

Процедура повторного найма (включая правила восстановления в должности)

---

*Перепечатка (с незначительными сокращениями) статьи, опубликованной на*

сайт E-executive, Ward Howell International. [http://www.e-executive.ru/publications/aspects/article\\_1572/](http://www.e-executive.ru/publications/aspects/article_1572/)

## 2. Системы оплаты труда

### ВВЕДЕНИЕ

Оплата труда – самый употребительный инструмент мотивации, который многие руководители вообще считают чуть ли не единственным и, самое главное, очень простым в применении. Автору неоднократно приходилось сталкиваться с рефлекторной, почти автоматической, реакцией на слово "мотивация" со стороны молодых и не очень молодых руководителей. На слова о необходимости разработки и использования современных систем мотивации в организациях стран СНГ неизбежно следовала реплика кого-либо из слушателей: "Что там мудрить, платить сотрудникам надо больше".

Действительно, одной из важных причин того, почему люди работают, является необходимость зарабатывать себе и своей семье на жизнь. Более семидесяти процентов трудоспособного населения развитых стран мира работают сегодня по найму, т. е. получают в обмен на свой труд материальное вознаграждение от организации. Это вознаграждение называют оплатой труда.

Каковы бы ни были наши взгляды на трудовую мотивацию, вряд ли можно отрицать, что денежное вознаграждение сотрудникам играет исключительно важную роль в привлечении, мотивировании и сохранении в организации необходимой ей рабочей силы. Как уже отмечалось, зарплата может оказывать прямо противоположное воздействие на сотрудников – мотивирующее и демотивирующее.

Неэффективная система оплаты труда может вызвать у работников неудовлетворенность (не только размером, но и способами определения и распределения вознаграждения), что влечет за собой снижение производительности труда, падение качества, нарушение дисциплины. Недовольные зарплатой работники могут вступить в открытый конфликт с руководителями организации, прекратить работу, организовать забастовку или покинуть организацию.

С другой стороны, эффективная система оплаты труда стимулирует производительность работников, направляет их деятельность в нужное для организации русло, т. е. повышает эффективность использования человеческих ресурсов.

В данной главе пособия рассматриваются подходы к построению эффективной системы оплаты труда, включающей постоянную часть (оклады работников и некоторые доплаты к ним) и переменную часть (премии, бонусы и т. п.). В конце главы рассматривается немаловажный вопрос о необходимой степени открытости системы оплаты труда для сотрудников организации.

## ЗАДАЧИ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

Система оплаты труда является составной частью системы мотивации персонала и потому в широком смысле нацелена на решение уже сформулированных выше целей мотивации. Основное значение системы оплаты труда заключается в том, чтобы стимулировать производственное поведение сотрудников компании, направив его на достижение стоящих перед ней стратегических задач, иными словами, соединить материальные интересы работников со стратегическими задачами организации. Эта ключевая установка определяет задачи системы оплаты труда.

**Привлечение персонала в организацию.** Организации конкурируют между собой на рынке труда, стремясь привлечь тех специалистов, которые им необходимы для достижения стратегических задач. В этом смысле система оплаты труда должна быть конкурентоспособной применительно к той категории работников, которые требуются организации.

Больница может предлагать вознаграждение более чем привлекательное для инженеров-механиков, однако не в состоянии выполнять стоящие перед ней задачи, поскольку предлагаемое ей вознаграждение для кардиохирургов не соответствует сложившемуся на данном рынке уровню заработной платы этой группы.

**Сохранение сотрудников в организации.** Когда вознаграждение в организации не соответствует тому, что предлагает рынок труда, сотрудники могут начать покидать ее. Чтобы избежать потери сотрудников, на профессиональное обучение и развитие которых организация затратила определенные средства и которые являются ценным ресурсом, руководители должны обеспечить конкурентоспособность системы оплаты труда.

**Стимулирование производительного поведения.** Вознаграждение должно ориентировать работников на те действия, которые необходимы для организации. Производительность, творчество, опыт, преданность философии компании должны поощряться через систему оплаты труда.

**Контроль за издержками на рабочую силу.** Продуманная система оплаты труда позволяет организации контролировать и эффективно управлять затратами на рабочую силу, обеспечивая при этом наличие требуемых сотрудников. Поскольку издержки на рабочую силу являются основной статьей расходов для большинства современных организаций, эффективное управление ими имеет принципиальное значение для общего успеха организации. Как уже отмечалось, недоплаты работникам могут сильно подорвать способность компании реализовывать свои стратегические задачи. В то же время необоснованно высокие издержки на заработную плату привели к банкротству множество организаций.

**Административная эффективность и простота.** Система оплаты труда должна быть, с одной стороны, хорошо понятна каждому сотруднику организации (в противном случае она может вызвать неадекватную реакцию персонала и повлечь за собой не те действия, которые она была призвана стимулировать), а с другой стороны – проста для администрирования, т. е. не требовать значительных материальных и трудовых ресурсов для обеспечения ее бесперебойного функционирования.

**Соответствие требованиям законодательства.** Оплата труда работников в той или иной мере регулируется государственным законодательством, игнорирование которого может привести к судебным и административным санкциям против организации, что связано со значительными материальными и моральными издержками.

Приведенные выше задачи системы оплаты труда могут вступать в определенное противоречие друг с другом, например, контроль за издержками и привлечение квалифицированного персонала. Руководство должно найти оптимальное соотношение между степенью решения каждой из этих задач, являющееся уникальным для любой организации на каждом этапе ее развития. В момент создания новой компании и её бурного роста задача минимизации издержек на рабочую силу, как правило, приносится в жертву задаче привлечения квалифицированного персонала. В период экономических трудностей организации часто откладывают на будущее прием новых сотрудников и сосредотачиваются на сокращении издержек на заработную плату.

Четкое представление о задачах в области оплаты труда дает руководителям организации возможность разработать эффективную систему, отвечающую реальным потребностям организации, а также оценивать ее функционирование и вносить необходимые коррективы.

Каждая организация использует собственную систему вознаграждения работников, отражающую стоящие перед ней цели, управленческую философию ее руководителей, традиции, а также учитывающую находящиеся в ее распоряжении ресурсы. До середины XX века руководители предприятий самостоятельно создавали системы оплаты труда, основываясь преимущественно на собственном опыте и здравом смысле.

По мере развития управленческой науки и появления консультационных компаний, специализирующихся в области организации труда и заработной платы, процесс создания систем вознаграждения принял более "научный характер", благодаря обобщению опыта большого числа компаний и разработке универсальных рекомендаций.

Современная система оплаты труда, как правило, предусматривает, что вознаграждение, получаемое сотрудником от организации, складывается из двух частей – постоянной (оклада) и переменной (премий, бонусов).

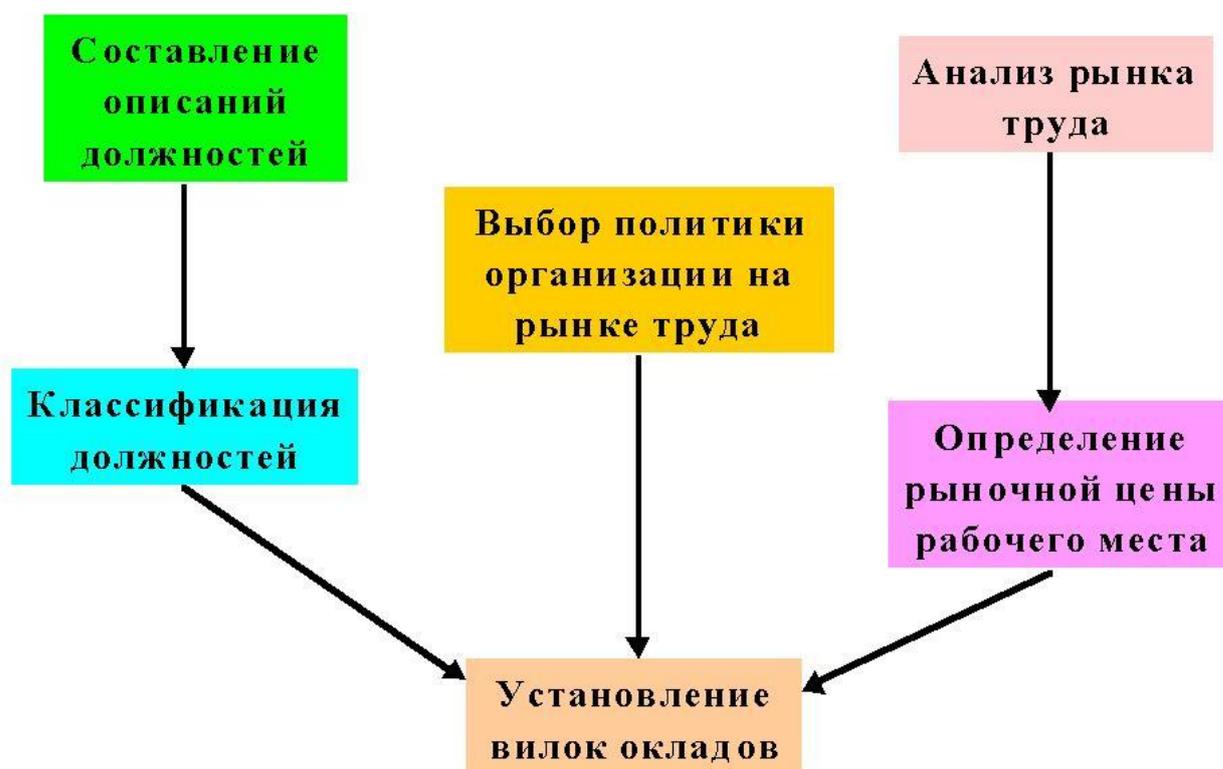
## **СИСТЕМА ОКЛАДОВ (ПОСТОЯННАЯ ЧАСТЬ ОПЛАТЫ ТРУДА)**

Оклад – это денежное вознаграждение, периодически выплачиваемое организацией сотруднику за выполнение возложенных на него обязанностей.

Размеры окладов сотрудников влияют, в основном, на удержание и привлечение сотрудников, но практически не влияют на результативность их работы. Тем не менее, более высокий уровень окладов позволяет организации подбирать более квалифицированных сотрудников.

Центральный вопрос управления постоянной частью оплаты труда состоит в определении величины оклада каждого из сотрудников компании. Этот вопрос решается через сопоставление относительной (внутри организации) ценности каждого рабочего места и его абсолютной (рыночной) ценности и создания на этой основе системы должностных окладов.

Алгоритм решения этой задачи представлен на рисунке 18.1.



**Рис. 18.1. Алгоритм разработки системы окладов**

### ***Составление описаний должностей***

На первом этапе создания системы оплаты труда проводится анализ и описание рабочих мест с точки зрения производственных функций. Наиболее распространенным методом анализа рабочих мест является подготовка описаний должностей (должностных инструкций). Данный процесс уже подробно рассматривался в главе 2 настоящего пособия.

**Классификация должностей** [Далее используется термин "должность", хотя некоторые авторы используют термин "рабочее место" (англ. – "job place").]

Классификация должностей (англ. – job evaluation) состоит в определении относительной ценности каждого из них для данной организации (создании иерархии должностей). В основе классификации лежит анализ описаний должностей, в результате которого каждая должность оценивается с точки зрения её вклада в достижение целей организации, уровня ответственности занимающего её работника, требуемого общего и специального образования, напряженности и условий труда, других условий. Существует несколько методов классификации должностей: от очень простых, доступных практически любому руководителю, до весьма сложных, используемых консультационными компаниями, специализирующимися в области систем оплаты труда. Ниже рассматриваются некоторые наиболее распространенные методы классификации.

**РАНЖИРОВАНИЕ ДОЛЖНОСТЕЙ** является самым простым и наименее точным методом классификации. Путем эмпирического анализа описаний должностей каждой должности присваивается определенный ранг, например: уборщица – 1-й ранг, слесарь – 2-й ранг, секретарь – 2-й ранг, начальник отдела охраны – 3-й ранг и т. д.

Поскольку ранжирование производится на основе субъективных оценок проводящих его специалистов (чаще всего руководителя компании и его заместителей), достаточна велика вероятность ошибки в оценке значимости того или иного рабочего места, игнорирования одного фактора, например ответственности, и, наоборот, преувеличения важности другого, например образования. Еще один недостаток этого метода – отсутствие детальной дифференциации относительной ценности рабочих мест. Например, должность механика (2-й ранг) может быть в 3 раза важнее должности уборщицы (1-й ранг) и только в половину менее важна, чем должность начальника охраны (3-й ранг). В результате, созданная на основе такой классификации система оплаты труда может установить размеры заработной платы, неадекватные относительной ценности должностей. В то же время ранжирование является простой и дешевой системой, позволяющей проводить классификацию рабочих мест в небольших организациях.

**СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ РАЗРЯДОВ** является одним из наиболее распространенных методов классификации должностей. Первоначально служба персонала устанавливает иерархию разрядов или классов, отличающихся друг от друга масштабом ответственности, важностью выполняемых функций, вкладом в достижение целей организации, требуемым уровнем квалификации, напряженностью труда. После того, как система разрядов с детальным описанием каждого из них создана, описания должностей сравниваются с описанием разрядов, и каждой должности присваивается тот разряд, характеристикам которого наиболее удовлетворяет её описание.

Система разрядов является безусловным шагом вперед по сравнению с простым ранжированием должностей. Тем не менее, она сохраняет сильный элемент субъективности как при создании разрядов и определении их иерархии, так и при

самой классификации, т. е. при определении соответствия разрядов и должностей.

СИСТЕМА БАЛЛОВ в значительной степени преодолевает субъективность других методов классификации за счет использования достаточно сложных инструментов оценки должностей. Основой этой системы служат критерии оценки должности с точки зрения интересов данной компании.

Однако существуют и универсальные системы, созданные консалтинговыми фирмами. Подобные системы позволяют оценивать и сравнивать между собой аналогичные должности в различных фирмах, разрабатывать обзоры зарплат [Обзор зарплаты – перечень должностей с указанием средних зарплат (или максимальной и минимальной зарплаты, или статистических характеристик зарплат). Данные обзоров, как правило, привязаны к регионам и отраслям.] по отраслям, регионам, странам.

Одним из наиболее разработанных является "**Метод** направляющих профильных таблиц **Хэя**", появившийся в США в 50-е годы. Этот метод базируется на трёх критериях:

- **знания и опыт**, требуемые для выполнения данной работы (know-how);
- **умение решать проблемы** в рамках данной должности (problem-solving);
- **ответственность за действия** и их последствия (accountability).

Критерии описываются несколькими показателями. По каждому из показателей разрабатываются соответствующие оценочные шкалы, содержащие словесные описания уровней данных показателей. Кроме того, экспертным методом определяется относительная значимость в условиях данной организации тех или иных критериев и описывающих их показателей.

Для каждой из должностей проводится экспертная оценка значений показателей. В качестве экспертов выбираются специалисты и руководители, знакомые с функциями соответствующих должностей. Полученные оценки обрабатываются с учётом значимости показателей.

Полученные суммарные оценки для позволяют объединять различные должности в группы, которые часто называют грейдами (grade).

Фирма "Хэй Менеджмент Консалтантс" проводит внедрение указанной системы и обеспечивает все фирмы, использующие её (несколько сотен), обзорами зарплат. Метод Хэя широко распространён, в основном, в бизнесе англоязычных стран, поскольку применяемые в нём классификаторы должностей достаточно сложно адекватно перевести на другие языки.

К недостаткам описанной системы с точки зрения компаний стран СНГ можно отнести высокую стоимость внедрения и недостаточное соответствие нынешнему состоянию рынка СНГ. В связи с этим многие фирмы проводят оценку должностей собственными силами.

Наиболее часто используемыми ключевыми критериями оценки должностей являются:

1. Необходимый уровень квалификации (уровень знаний и навыков).
2. Коммуникация (общение с людьми).
3. Сложность процесса работы.
4. Степень ответственности (риски).
5. Самостоятельность в принятии решений.
6. Управление людьми.

Естественно, что ключевые критерии могут быть различными для разных компаний в зависимости от профиля их деятельности и величины. Задача службы персонала состоит в том, чтобы выбрать те критерии, которые наиболее полно отражают специфику данной организации.

В то же время для крупных компаний, чаще всего использующих систему баллов, данный набор ключевых критериев является практически стандартным. Различаются только веса этих критериев с учётом их значимости.

Например, для дистрибьюторской компании основными являются такие критерии как "Коммуникация" и "Степень ответственности". С другой стороны, для консультативной компании на первый план выходит критерии "Необходимый уровень квалификации" и "Сложность процесса работы", а для производственной – "Сложность процесса работы", "Степень ответственности" и "Управление людьми". Возможное распределение баллов между критериями для предприятий различных отраслей иллюстрируется таблицей 18.1. В этой таблице использована 100–балльная шкала, хотя в принципе возможны и другие размеры шкалы.

**Таблица 18.1. Пример возможного распределения баллов между критериями оценки должностей для предприятий различных отраслей**

Критерий	Максимальное количество баллов на критерий		
	Дистрибьюторская компания	Консультативная компания	Производственная компания
1. Необходимый уровень квалификации	10	27	16
2. Коммуникация	23	18	11
3. Сложность процесса работы	14	23	22
4. Степень ответственности	26	11	21
5. Самостоятельность в принятии решений	17	15	11
6. Управление людьми	10	6	19
<i>Всего</i>	100	100	100

Различным может быть и *содержание* каждого критерия или *показатели*. В таблице 18.2 приведен типовой набор показателей, характерный для многих организаций.

**Таблица 18.2. Типовой набор показателей оценки должностей**

Критерий	Показатели
1. Необходимый уровень квалификации (уровень знаний и навыков).	Общее образование Дополнительное профессиональное обучение Опыт работы
2. Коммуникация (общение с людьми).	Коммуникация с клиентами Коммуникация с партнёрами Коммуникация внутри организации
3. Сложность процесса работы.	Физические нагрузки Психологические нагрузки Интенсивность работы Наличие командировок
4. Степень ответственности (риски).	Коммерческая (предпринимательская) ответственность Финансовая ответственность Материальная ответственность Ответственность за безопасность Ответственность за качество Личный риск
5. Самостоятельность в принятии решений.	Уровень в административной иерархии Функциональная подчинённость
6. Управление людьми.	Количество сотрудников, находящихся в административном подчинении Сложность структуры подразделения Количество сотрудников, находящихся в проектном подчинении

Поскольку применительно к различным должностям степень важности каждого из показателей может существенно варьироваться (например, ответственность за безопасность других сотрудников для директора завода и токаря), система баллов предполагает наличие нескольких уровней важности или значимости данного показателя. Кроме того, необходимо распределить количество баллов, отведённое на каждый из критериев, между отдельными показателями. Эта процедура также делается с учётом относительной значимости показателей для организации. В результате создается матрица, показывающая, сколько баллов соответствует каждому показателю и каждому уровню важности.

Для анализа каждой из должностей в организации разрабатывается справочник или классификатор, содержащий описание каждого критерия и показателя, а также информацию о том, что предполагает каждый из уровней важности.

Непосредственно классификация должностей осуществляется следующим образом:

- сравниваются описание должности и классификатор и определяются уровни важности для каждого из показателей для данной должности;
- подсчитывается количество баллов для каждого из критериев на основе матрицы баллов;
- проводится суммирование баллов для каждого из показателей и определяется общая сумма баллов для данной должности, т. е. её относительная ценность в организации.

В результате классификации каждая должность оценивается определенным количеством баллов, т. е. производится ранжирование всех должностей в организации.

Являясь более детальным и объективным методом классификации должностей, чем простое ранжирование или создание системы разрядов, система баллов требует значительно больших затрат времени и специальной квалификации для ее использования. Как правило, организации используют внешних консультантов, специализирующихся в области оплаты труда. Многие мелкие и даже средние компании не в состоянии нести связанные с этим расходы и вынуждены ограничиваться менее сложными методами классификации рабочих мест.

## **Обзоры зарплат**

Различные методы классификации позволяют с большей или меньшей степенью точности определить относительную (внутриорганизационную) ценность каждого рабочего места. В результате классификации становится ясно, какие должности заслуживают более высокой заработной платы. Однако то, какой должна быть абсолютная величина заработной платы, может определить только анализ рынка труда. Наиболее распространенным методом сбора информации о рынке труда являются сегодня *обзоры зарплат* (salary survey), позволяющие определить, как другие организации, рекрутирующие своих сотрудников на том же рынке, вознаграждают их услуги.

Рынком труда для компании является, как правило, географическая зона, включающая в себя населенные пункты, которые находятся на расстоянии, позволяющем живущим там людям ежедневно ездить на работу в данную организацию. Для организаций, расположенных в центре столиц, такой зоной является сам город и его ближайшие пригороды. В то же время рынок труда для некоторых профессий может быть более широким. Например, рынок высших управляющих или рынок преподавателей высших учебных заведений в США являются национальными, поскольку эти категории населения очень мобильны. Да и в странах СНГ постепенно складывается национальный рынок таких категорий руководителей как генеральные, исполнительные, финансовые директора компаний.

Обзоры заработной платы проводятся либо специальными консалтинговыми, либо рекрутинговыми компаниями, специализирующимися в этой области. Результаты обзоров представляют собой детальную и достаточно объективную информацию об уровнях заработной платы, сложившихся на данном рынке. В том случае, когда подобные обзоры не проводятся или их результаты не удовлетворяют компанию, служба персонала может провести свой собственный обзор. Для этого нужно составить список должностей, данные о заработной плате для которых предполагается собрать (необходимо выбрать ключевые для организации позиции, находящиеся на всех иерархических уровнях), и список (выборку) организаций, которые предполагается опросить.

При отборе организаций сотрудники службы персонала должны четко знать, какой рынок они хотят исследовать – национальный (число участников и их география должны быть очень разнообразны), местный, отдельной отрасли, предприятий определенного размера и т. д. Для того, чтобы результаты обзора были достаточно репрезентативными, число компаний, включаемых в него, должно определяться с учетом общей численности организаций соответствующей категории. Существуют точные статистические методы определения репрезентативности выборки, которые могут быть использованы и неспециалистами.

### ***Определение рыночных цен должностей***

Обзоры зарплат позволяют определить её уровни, установившиеся на рынке труда (абсолютную ценность должности). Кроме того, на основе обзора зарплат можно определить не только её средние значения для различных должностей, но и её распределение: минимальное и максимальное значения и частоту различных значений окладов, встречающихся на рынке. Стоит отметить, что грамотно разработанные обзоры зарплат являются одновременно хорошим справочным материалом для разработки описаний должностей, поскольку содержат перечни функциональных обязанностей и квалификационные характеристики для всех должностей.

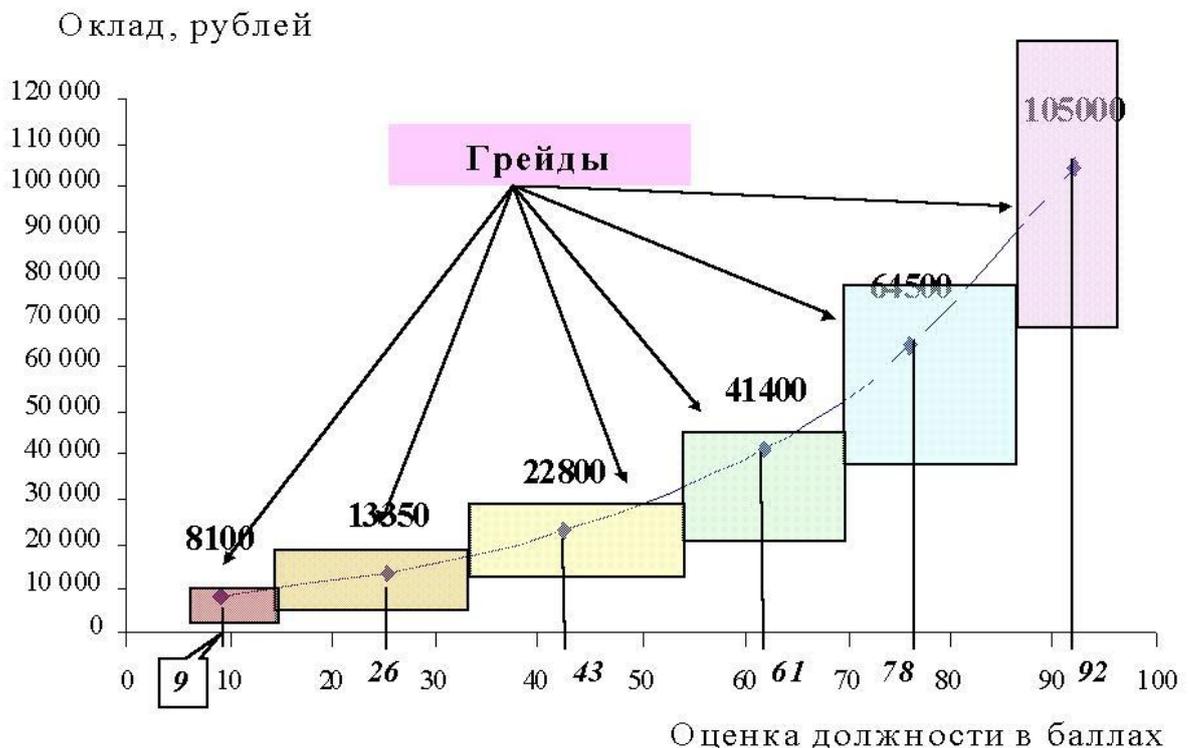
### ***Выбор политики организации на рынке труда***

Следующий этап создания системы оплаты труда состоит в сравнении относительной ценности каждой должности внутри организации с результатами обзора (информацией о рынке труда) и определении размера заработной платы для каждой должности.

Сравнение относительной (внутренней) и абсолютной (рыночной) ценности должности производится путем сопоставления суммы баллов, в которую оценивается данная должность, и величины заработной платы для этой должности, определенной в результате обзора.

График заработной платы организации, получается путем нанесения таких точек для всех ключевых позиций (заработная плата по оси У, баллы – по оси Х) (см. рис.18.2). Как правило, такая зависимость носит сложный нелинейный характер и поэтому нуждается в аппроксимации, т. е. приведении в более простой, выраженный математическим уравнением и соответствующим ему графиком вид. Аппроксимация позволяет установить функциональную зависимость между

внутренней и средней рыночной ценностью позиций данной организации и на ее основе определить среднюю величину оклада для каждой позиции.



**Рис. 18.2. Связь вилок окладов с баллами**

Кроме того, каждая организация, в зависимости от своих финансовых возможностей может выбрать определённую политику на рынке труда. В случае, если организация хочет выступать в роли лидера, нанимающего наиболее дорогих сотрудников, она должна выбирать для них оклады в верхнем секторе рыночного распределения. Возможно и проведение политики следования за рынком. При этом организация назначает сотрудникам оклады, отличающиеся от средних не более, чем на 25–30%. Наконец, организация, не располагающая большими финансовыми возможностями, может придерживаться экономной политики, устанавливая оклады вблизи нижней границы их распределения для данной должности.

Таким образом, определение функциональной зависимости между внутренней и рыночной ценностью должностей позволяет установить размеры заработной платы для всех должностей в организации на основе проведения исследования рынка труда по нескольким ключевым должностям.

Очевидно, что подобный метод определения заработной платы имеет свои недостатки: математический подход не учитывает индивидуальные различия между людьми, занимающими одинаковые должности. При использовании такого метода инженер с 20-летним стажем и вчерашний выпускник вуза, пришедший на ту же должность, будут получать одинаковую зарплату.

Механически применяя данный метод, организация может оказаться не в состоянии привлечь и удержать специалистов тех профессий, которые невысоко ею оцениваются (поскольку точка, лежащая на пересечении рыночной зарплаты и внутриорганизационных баллов, будет находиться значительно выше графика заработной платы организации).

Названные выше трудности могут быть частично преодолены за счет объединения должностей в *грейды* (группы, разряды) и установления вилок заработной платы для каждого из них. При использовании метода разрядов подобная же группировка производится на более раннем этапе, в случае применения более сложных методов – системы баллов, должности объединяются в грейды по сумме баллов, в которые они были оценены. Например, все должности, оцененные от 6 до 14 баллов, составляют первый грейд, 14,1–33 балла – второй, 33,1–54 – третий и т. д.

Затем на основе графика заработной платы организации определяется средняя точка или величина средней заработной платы для каждой категории. В продолжение приведенного выше примера средняя точка будет составлять для первого грейда – 8100 рублей, для второго – 13350 рублей, для третьего – 22800 и т. д. После определения средней точки устанавливается вилка заработной платы для каждого из разрядов, т. е. минимальная и максимальная величины заработной платы, которую может получать сотрудник, занимающий должность, входящую в данный разряд. Как правило, вилка устанавливается как определенный одинаковый для всех разрядов процент от серединной точки, например 25%, что означает, что величина минимальной зарплаты составляет 75% от величины зарплаты серединной точки, а максимальной – 125%. Привилке в 25% работники первого разряда могут зарабатывать от 6000 до 10200 рублей в месяц, второго – от 10750 до 16000 рублей, третьего – от 18200 до 27400 рублей и т. д. Использование вилок делает возможной ситуацию, при которой работники низкого разряда будут иметь зарплату выше, чем работники более высокого разряда.

Наличие вилок заработной платы позволяет учитывать индивидуальные особенности сотрудников при установлении размеров оклада. В результате работники, занимающие одинаковые или схожие должности, могут получать разную заработную плату в зависимости от стажа работы, квалификации, производительности, образовательного уровня.

### **Установление оклада отдельному сотруднику**

При наличии в организации описанной выше системы оценки должностей определение величины оклада отдельному работнику представляет собой достаточно простой, во многом механический процесс. Во-первых, специалист по оплате труда решает, к какому разряду (грейду) относится занимаемая сотрудником должность. Если эта должность только что создана, проводится ее оценка для последующего определения соответствующего разряда. Во-вторых, специалист по оплате труда устанавливает размер заработной платы, которую предполагается выплачивать сотруднику, в соответствии свилкой окладов данного разряда и индивидуальными особенностями работника – опытом и стажем работы, величиной заработной платы на прежнем месте работы, образованием и т. д.

Подготовленное службой персонала предложение поступает непосредственному руководителю сотрудника, принимающему решение о размере заработной платы. Это решение утверждается иерархией согласно принятой в организации модели (во многих корпорациях используется принцип "двух уровней", согласно которому решение принимается непосредственным руководителем и утверждается его начальником) и окончательно согласовывается со службой персонала.

## **Повышение окладов (постоянной части оплаты труда)**

Величина оклада отдельного сотрудника изменяется в трех случаях:

1. иерархического перемещения работника (продвижения или понижения),
2. изменения общего уровня заработной платы в организации,
3. периодического пересмотра вознаграждения каждого сотрудника.

В первом случае используется метод, описанный в предыдущем параграфе.

Изменение общего уровня заработной платы в организации представляет собой в современных условиях практически непрерывный процесс повышения средней заработной платы (по меньшей мере, номинальной).

Вознаграждение работников повышается под воздействием ряда экономических, социальных и политических процессов. Рост цен (инфляция) и повышение производительности труда являются в современной экономике наиболее устойчивыми факторами, вызывающими увеличение средней заработной платы. Для того, чтобы быть привлекательным работодателем, каждая организация должна в определенной мере компенсировать своим сотрудникам повышение цен на потребительские товары и разделять с ними достижения в области повышения производительности труда. Сказанное выше не означает, что годовая инфляция в 10% автоматически ведет к 10%-му увеличению средней заработной платы, а 5%-й рост производительности труда – к повышению ее на 2,5%. Увеличение заработной платы может опережать или отставать от инфляции, однако для того, чтобы сохранить конкурентоспособность на рынке труда, организация должна обеспечить паритет между ростом цен в экономике и увеличением номинальной заработной платы в среднесрочной перспективе, т. е. *сохранить*, по крайней мере, покупательную способность заработной платы своих сотрудников. Размеры фактического повышения заработной платы определяются такими факторами, как соотношение спроса и предложения на рынке труда, общее состояние экономики, влияние профессиональных союзов, изменение законодательства и т. д., каждый из которых имеет различное значение в различные периоды времени и в различных условиях.

Пересмотр вознаграждения каждого отдельного сотрудника происходит по результатам его оценки организацией и отражает то, насколько успешно он справляется со своими обязанностями и насколько возросла его квалификация и сложность выполняемой работы [Иногда сотрудник сам проявляет инициативу с целью повышения своей зарплаты. Однако это может закончиться следующим диалогом: "Шеф, мне кажется, моя зарплата не соответствует моему уровню работы. – Это так, но не могу же я дать Вам умереть с голоду". На эту же тему есть шутка, кажется, сербского происхождения: "Они никогда не смогут нам так мало платить, как мало мы можем работать" ]. В большинстве современных

организаций такая оценка проводится ежегодно непосредственным руководителем сотрудника по итогам работы за определенный период (чаще всего за год). Подробнее о регулярной оценке см. гл. 15.

## **Доплаты и надбавки к окладу**

Одним из способов индивидуализации постоянной части оплаты труда является установление **надбавок к окладу**. Преимуществами такого подхода являются:

- возможность выхода за рамки вилок окладов,
- решение локальных и групповых проблем оплаты труда;
- повышение зарплаты определённым сотрудникам на определённое время.

Применяется несколько основных видов надбавок к окладу

- групповые (рыночные);
- персональные;
- за совмещение профессий;
- за совмещение должностей;
- за непрерывный стаж работы в организации.

Ещё одним способом управления постоянной частью оплаты труда является использование доплат за сверхурочную работу, предусмотренных Трудовым Кодексом. Очевидно, что применение подобных доплат целесообразно только для категорий исполнителей невысокой квалификации, от которых требуется выполнение рутинных функций. Трудно представить, чтобы оплачивалась сверхурочная работа менеджера по продаже или главного бухгалтера организации.

## **ПРЕМИАЛЬНАЯ СИСТЕМА (ПЕРЕМЕННАЯ ЧАСТЬ ОПЛАТЫ ТРУДА)**

**Надбавки и доплаты** являются частью повременной оплаты, не зависят от результатов работы и потому отнесены к постоянной части оплаты труда.

Дополнительные выплаты, которые обычно называют премией или бонусом, должны мотивировать сотрудника на успешную работу и, соответственно, зависеть от результативности и эффективности его деятельности. Наличие в системе зарплаты предприятия "премий", рассчитываемых как процент от оклада и выплачиваемых почти без изменений из месяца в месяц, практически не влияет на мотивацию сотрудника.

Наиболее распространены премиальные выплаты, связанные с объёмом работы, выполненным сотрудником или достижением сотрудником каких-либо качественных целей. Премии также могут выплачиваться за инновационные идеи и/или результаты их внедрения.

И наконец, определённое распространение имеют "датские" премии, т. е. премии к юбилейным для сотрудников датам со дня рождения или со дня прихода на предприятие.

Относительно новым в практике менеджмента является использование премий для управления поведением на работе по принципу поощрения необходимых для организации, "правильных" форм поведения [Более подробно с таким подходом можно ознакомиться в курсе "Организационное поведение"]. В странах СНГ подобные подходы пока более характерны для компаний с западным капиталом. Например, одна из нефтедобывающих компаний выплачивает своим сотрудникам (всем!) премии за каждый миллион часов безаварийной работы на всех буровых установках компании.

Следует особо остановиться на популярной, к сожалению, в странах СНГ системе денежной мотивации, основанной на депремировании сотрудников, т. е. фактически системе штрафов. Эта система строится обычно следующим образом. Сотрудникам устанавливается оклад и "премия", составляющая солидную долю от оклада. В случае недовольства руководителем работой сотрудника он может существенно понизить (иногда до нуля) эту "премию", основываясь на собственных субъективных ощущениях или на некоторых объективных показателях.

### ***Соотношение постоянной и переменной части оплаты труда***

Это соотношение характеризует распределение рисков достижения целей организации между сотрудником и организацией.

Если все 100% зарплаты сотрудника выплачиваются ему в любом случае, вне зависимости от его результатов, то организация полностью принимает на себя риск невыполнения собственных планов. Сотрудник в этом случае мотивируется на достижение результата только нематериальными факторами. Мотиваторами являются фактически желание продолжать работать в успешной фирме и в дружественном коллективе, а также желание добиться успеха, а возможно и продвижения по должности. Подобный подход к мотивации характерен для устойчивых организаций, настроенных на длительную работу с постоянным составом лояльных сотрудников.

Если, напротив, организация оплачивает сотруднику только фактически сделанную работу, например, количество изготовленных изделий или объём продажи товаров, то риск полностью ложится на сотрудника. В последнем случае сотрудник очень слабо чувствует свою взаимосвязь с организацией, являясь, по существу, частным предпринимателем в её рамках.

Очевидно, что оба эти крайних способа организации премирования рассчитаны на крайние типы сотрудников. А именно, в первом случае – это должен быть сверхсознательный, преданный организации сотрудник, во втором случае – сотрудник предприимчивый, с высокой активностью. В общем случае, выбор соотношения переменной и постоянной частей оплаты труда зависит и от организационной культуры организации и от вида бизнеса и, наиболее существенно, от положения сотрудника в бизнес-процессе. Чем больше сотрудник может повлиять на результаты компании в целом (будучи сотрудником "front line", т. е. непосредственно связанным с клиентом, или топ-менеджером), тем большей в принципе может быть доля переменной части оплаты труда в общем доходе сотрудника. Важно, чтобы критерии определения размера премии были понятны сотруднику.

## ***Премирование за объёмные показатели работы, не зависящие от сотрудника***

Доплата к окладу за выполнение определённого объёма работы, не зависящего от усилий работника, а навязываемого ему извне, по экономической сути близка к сдельной оплате. И чем больше доля такой премии в общей сумме зарплаты, тем больше работник нацеливается на объёмные показатели в ущерб качеству товаров и услуг, в том числе, клиентской ориентации компании. Тем не менее, для некоторых неквалифицированных работников, не имеющих значимых контактов с клиентами, подобный вид премирования может оказаться полезным, поскольку мотивирует этих работников на активное поведение по отношению к поступающему потоку работы в противовес распространённой реакции "отпихивания" от себя этой работы по принципу "Работа – не волк". К профессиям, для которых справедливы приведенные рассуждения, можно отнести грузчиков, водителей, экспедиторов, кладовщиков, кассиров, банковских операционистов и другие аналогичные категории работников.

## ***Премирование за объёмные показатели, зависящие от сотрудника***

Подобный вид премирования характерен для профессий и подразделений, занимающихся продажей товаров или услуг. Успех работы, выполняемой этими категориями работников, существенно зависит от их личной активности и умений, хотя в значительной степени и от других факторов (организация деятельности самой фирмы, состояние рынка и т. п.). Данный вид премирования достаточно широко распространён как в торговых организациях, так и в маркетинговых и сбытовых подразделениях всех иных организаций.

Стоит, однако, подчеркнуть, что формула "оклад+процент", которой широко пользуются отечественные руководители при премировании менеджеров по продаже, таит в себе некоторые подводные камни. Первым её недостатком является отсутствие прямой связи мотивации поведения работника с чем-либо, кроме объёма продаж. На задний план отступают такие необходимые для любой уважающей себя фирмы аспекты поведения как борьба за качество продуктов и услуг и ориентация на клиента.

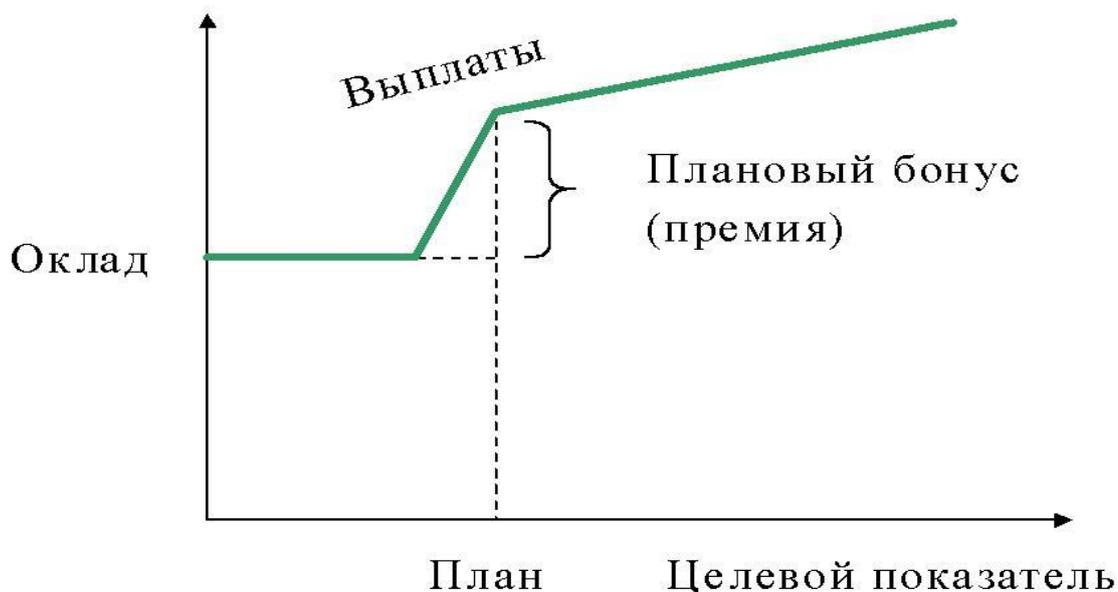
Вторым (и фундаментальным) недостатком данной системы премирования, осознаваемым ещё реже, чем первый, является неадекватная связь целей сотрудника и главных целей организации, устанавливаемая системой. Сотрудник нацеливается на неограниченное увеличение объёма продаж, в то время как организации резкий рост объёма продаж может быть не только не нужен, но и вреден, поскольку может привести к дефициту товара, складских площадей, оборотных средств, в конце концов, – премиального фонда.

Представляется более целесообразным использование системы премирования, опирающейся на планирование объёма продаж. Плановое задание и фонд бонусов устанавливается на основании утверждённого плана и бюджета компании в целом, плана и бюджета подразделения.

Бонусное задание, установленное для подразделения, распределяется между его сотрудниками, занятыми в основной деятельности подразделения. Может быть

установлен также норматив начисления бонуса сотрудникам подразделения, не занятыми в основной деятельности, а также руководителю подразделения.

Задание состоит из нескольких показателей, которые могут иметь абсолютное значение (объём, количество) и относительное значение (доля). По некоторым показателям может быть установлена плановая (минимальная) величина, с которой начинается начисление бонуса. По каждому показателю устанавливается размер бонусного коэффициента за превышение плановой величины. Описанная схема иллюстрируется рисунком 18.3.



**Рис. 18.3. Система премирования, ориентированная на выполнение плана**

### ***Премирование по итогам работы организации***

Это – наиболее "правильный" вид премирования с точки зрения интересов организации, который, тем не менее, не всегда оказывается эффективным при использовании для рядовых сотрудников. Основная причина этого – трудности увязки вклада отдельного сотрудника с успехами организации. Эта увязка затруднена и с точки зрения корректного расчёта премии сотрудника и с точки зрения понимания самим сотрудником взаимосвязи собственных усилий и результатов организации. Подобные взаимосвязи сложно установить даже на уровне топ-менеджмента, не говоря уже о рядовых исполнителях.

Тем не менее, премии по итогам года, опционы на приобретение акций компании и другие подобные формы премирования находят в последнее время всё более широкое распространение, поскольку они способствуют достижению всех трёх целей мотивации: удержанию сотрудников, повышению эффективности и результативности их работы и, в особенности, развитию преданности сотрудников.

Премии по итогам работы организации могут выплачиваться руководству и сотрудникам компании с любой периодичностью, однако наиболее распространённым вариантом является ежегодная выплата премий. Размер премии может быть привязан к прибыли организации или к её стоимости. Распределение премии между сотрудниками целесообразно производить на основе индивидуальных коэффициентов, учитывающих вклад сотрудника в успех организации. Стоит особо отметить, что плановая величина этого коэффициента, а также его зависимость от конкретных результатов деятельности сотрудника должны быть известны самому сотруднику заранее.

## **РЕЗЮМЕ**

Система оплаты труда является наиболее важным, хотя и не единственным, инструментом управления мотивацией сотрудников организации. Постоянная часть оплаты труда (система окладов) обеспечивает удержание уже работающих сотрудников в организации и привлечение новых. Оклады сотрудников должны отвечать требованию справедливости как внутри организации, так и в сравнении с другими организациями. Поэтому при разработке системы окладов проводится оценка должностей в баллах по критериям, важным с точки зрения бизнеса данной организации. Должности объединяются в группы (разряды, грейды) по сумме баллов, в которые они были оценены.

Для определения рыночных цен должностей проводится анализ зарплат на рынке труда. Устанавливается вилка заработной платы для каждого из разрядов. Каждая организация, в зависимости от своих финансовых возможностей, может выбрать определённую политику на рынке труда и устанавливать вилки окладов сотрудников в верхнем, среднем или нижнем секторе рыночного распределения.

Наличие вилок заработной платы позволяет устанавливать разные размеры оклада работникам, занимающим одинаковые или схожие должности, в зависимости от стажа работы, квалификации, производительности, образовательного уровня.

Величина заработной платы изменяется вследствие трех причин:

1. иерархического перемещения работника (продвижения или понижения),
2. изменения общего уровня заработной платы в организации
3. периодического пересмотра вознаграждения каждого сотрудника.

Система премирования предназначена для воздействия на результативность и эффективность работы персонала. Она увязывает денежное вознаграждение сотрудника с его результатами и результатами организации. Наиболее эффективной системой премирования является система, опирающаяся на планирование объёмных показателей работы сотрудника. Во многих организациях с успехом применяется премирование по итогам работы организации.

## 3. Системы льгот и компенсационных выплат

### ВВЕДЕНИЕ

В дополнение к заработной плате современные организации предоставляют своим сотрудникам значительное количество **льгот и компенсационных выплат**, т. е. материальных благ, повышающих их жизненный уровень (в зависимости от организации, страны, отрасли льготы могут составлять 50 и более процентов совокупного дохода работника, получаемого им от организации). В данной главе рассматриваются основные виды льгот и компенсаций. Обсуждается назначение и целесообразность применения льгот и компенсаций.

### ЦЕЛИ ВВЕДЕНИЯ И ОСНОВНЫЕ ВИДЫ ЛЬГОТ И КОМПЕНСАЦИЙ

Назначение льгот и компенсаций – развитие преданности у сотрудников, удержание их в организации. Льготы и компенсации не предназначены для создания дополнительной положительной мотивации для работников и, в связи с этим, не зависят от объёма и качества их труда.

Некоторые компенсации определяются Трудовым Кодексом. К их числу относятся:

- оплата отпусков
- оплата больничных листов
- компенсации за вредность рабочего места
- льготные ссуды на неотложные нужды
- государственное пенсионное страхование.

Стоит, правда, отметить, что пока далеко не все организации стран СНГ выполняют законодательство в части компенсаций.

Кроме того, к числу льгот, встречающихся на рынке, относятся такие дополнительные по отношению к заработной плате услуги или выплаты как:

- медицинское страхование;
- дополнительное пенсионное страхование
- страхование жизни и от несчастных случаев;
- материальная помощь к отпуску;
- путёвки для отдыха и лечения, полностью или частично оплачиваемые компанией;
- пользование спортклубами;
- оплата расходов на обучение;
- льготные ссуды;
- льготы при покупке товаров и услуг компании
- материальная помощь в особых ситуациях
- дополнительный отпуск;
- бесплатное питание;
- пользование автомобилем компании;
- компенсация расходов на использование личного автомобиля при выполнении работы;
- предоставление мобильного телефона.

Большинство из перечисленных льгот и компенсаций по классификации, предложенной Ф. Лютенсом (см. пособие по курсу "Организационное поведение"), относятся к *вознаграждению потреблением и предоставлению в пользование*.

## **Факторы, влияющие на системы льгот и компенсаций**

При планировании системы льгот каждой организации необходимо учитывать следующие факторы:

**1. Национальное и местное законодательство.** Организации обязаны предоставлять своим сотрудникам льготы, установленные законодательством. В данном случае задача руководителей – найти способы предоставления таких льгот с наименьшими издержками.

**2. Рынок труда.** Чтобы быть конкурентоспособным работодателем, организация должна предоставлять своим сотрудникам тот набор льгот, который является стандартным для данного рынка (естественно, учитывая различия между профессиями).

*В Соединенных Штатах Америки "стандартным" является следующий набор льгот: медицинское страхование, страхование жизни, пенсионный план, отпуск продолжительностью не менее одной недели в год. Компании, которые не могут предложить подобные льготы, практически не имеют шансов на привлечение квалифицированного персонала. В то же время во Франции, где развита система государственного социального страхования, лишь некоторые компании предоставляют своим сотрудникам дополнительное страхование, зато широкое распространение получили выплаты на питание. В СССР стандартным для представителей рабочих профессий являлся набор льгот, включающий бесплатные путевки в санатории и дома отдыха, получение жилья (правда, в далекой перспективе), льготное питание. Сегодня компаниям не требуется предоставлять эти льготы для привлечения рабочих;*

**3. Налоговый режим.** Организации должны эффективно использовать специфику налогообложения для оптимизации своих издержек на рабочую силу. В странах с высокими ставками подоходного налога компании для привлечения высококвалифицированного персонала широко применяют такие льготы, как предоставление автомобиля, оплачиваемый отдых, субсидированное жилье и т. д. В странах СНГ аналогичная ситуация складывается из-за высокого уровня начислений на зарплату, переводимых во внебюджетные фонды. Однако из-за массового использования "серых" и "чёрных" зарплатных схем организации стран СНГ пока не пришли к необходимости расширения применения подобных льгот.

**4. Культурные традиции и особенности.** Этот фактор необходимо учитывать, прежде всего, компаниям, открывающим филиалы в других государствах, чтобы не столкнуться с неприятными сюрпризами, например, массовыми прогулами в дни религиозных праздников, не объявленных нерабочими, и т. п. *Закрытие сауны на одном российском машиностроительном заводе после его приобретения иностранной компанией привело сначала к молчаливому недовольству, а затем к открытому конфликту между российскими руководителями и их американскими коллегами, приведшему к уходу пяти ключевых сотрудников.*

- 5. Качественный состав персонала.** Компенсационные выплаты или расходы предназначены для решения социальных проблем работников и в связи с этим существенно зависят от их качественного состава (пол, возраст, образование).
- 6. Тип и организация бизнеса.** Некоторые компенсационные выплаты определяются характером бизнеса и организацией труда (например, компенсации за использование личного автотранспорта, квартиры, телефона; бесплатное питание, спецодежда, униформа).
- 7. История и традиции организации.** Размер и направления, по которым предоставляются компенсации, нередко зависят от истории организации (например, социальная сфера бывших госпредприятий).
- 8. Зависимость размеров компенсаций и их видов от грейда.** Компенсации могут существенно различаться для различных грейдов сотрудников, но должны быть строго одинаковы в пределах одного грейда.

Созданные компаниями системы льгот изменяются под воздействием названных выше факторов. При всех национальных и культурных различиях эта эволюция имеет схожие тенденции – от предоставления простых, единичных льгот организации переходят к сложной системе, требующей значительных ресурсов для управления ею. Данная тенденция особенно усилилась в последние годы ввиду того, что государство почти во всех странах начинает отказываться от политики предоставления централизованных льгот всем без исключения членам общества. Другими словами, происходит перераспределение функций управления социальными льготами между государством и частным сектором.

### ***Наиболее распространённые виды льгот и компенсаций***

**Режим рабочего и свободного времени.** Первой льготой, полученной или завоеванной наемными работниками, обычно считается ограничение продолжительности рабочего дня, впервые законодательно установленное в XVII веке в Англии. Сегодня практически во всех странах в законодательном порядке регламентируется не только продолжительность рабочего дня, но и количество рабочих дней в году, фиксируются выходные и праздничные дни и т. д. Однако именно в области режима рабочего времени организации имеют широкие возможности для творчества, направленного на оптимизацию его использования и улучшение условий труда своих работников. Концепция "гибкого рабочего времени", согласно которой работник должен отработать определенное количество часов в неделю или в месяц и может самостоятельно выбирать график работы (время начала и окончания, распределение по дням), приобрела широкую популярность в организациях, использующих труд административного персонала, инженеров, ученых. Такая система дает работникам возможность лучше сочетать семейную жизнь и работу, учитывать свои индивидуальные особенности и т. п. Подобная концепция поддерживается и действующим Трудовым Кодексом, который допускает широкое разнообразие режимов работы, в том числе, работу в режиме гибкого рабочего времени.

Развитием идеи "гибкого рабочего времени" стала модель "безофисного предприятия", в соответствии с которой само понятие "работа" в смысле помещения, где собираются сотрудники одной организации, исчезает. Люди не

приходят в офис, а работают там, где они могут: агенты по продажам – непосредственно с клиентами, снабженцы – с поставщиками, программисты и бухгалтеры – дома. Связь между ними осуществляется по телефону или с помощью электронной почты. Эта тенденция в организации рабочего времени и труда вообще может привести к самым революционным изменениям в управлении человеческими ресурсами.

Государство в большинстве стран устанавливает также минимальную продолжительность оплачиваемого отпуска для всех категорий, занятых в народном хозяйстве. Тем не менее, многие компании предоставляют своим сотрудникам дополнительные оплачиваемые и неоплачиваемые отпуска. Продолжительность отпуска, как правило, связана со стажем работы в организации, хотя положение сотрудника в организационной иерархии также может влиять на число отпускных дней.

Установление режима рабочего времени может быть эффективным средством контроля за издержками на рабочую силу. В период кризиса начала 90-х годов, связанного с переходом к рыночной экономике, многие отечественные компании переводили своих сотрудников на сокращенную рабочую неделю или даже отправляли в неоплачиваемые отпуска, чтобы сохранить квалифицированный персонал. Во Франции и некоторых других странах Западной Европы сокращение рабочей недели рассматривается как важнейшее средство повышения занятости.

**Страхование работников.** Коллективное страхование – это метод предоставления определенных услуг (медицинское обслуживание, выплаты пособия в случае смерти или увечья и т. п.) на основе распределения риска между группой участников (и компанией). Первоначально рабочие объединялись и создавали собственные страховые союзы для организации медицинского обслуживания, оказания взаимной финансовой помощи, открытия магазинов. Впоследствии к ним присоединились работодатели, взяв на себя часть расходов по коллективному страхованию своих сотрудников. Сегодня страхование организациями своих сотрудников представляет собой сложную систему со многими элементами.

**Медицинское страхование** предоставляет работникам возможность получать бесплатную медицинскую помощь в тех странах, где государство не гарантирует такого обслуживания всем гражданам. Нередко медицинское страхование финансируется и работодателем, и работниками (например, в соотношении 70:30 страхового взноса, который является необлагаемой налогом частью дохода). В последние годы в связи с быстрым ростом цен на медицинское обслуживание в ряде стран Запада, и в первую очередь в США, руководители многих организаций были вынуждены начать поиски способов контроля и сокращения издержек на медицинское страхование своих сотрудников. Среди таких способов – изменение условий получения медицинского обслуживания. *Так, при обращении за консультацией к врачу, работника обязывают заплатить определенный процент (например, 10%) суммы непосредственно из своего кармана, что ведет к сокращению числа "лишних" визитов и заставляет работников выбирать более дешевых врачей.* Еще один метод снижения издержек – определение списка врачей и медицинских учреждений, в которые могут обращаться сотрудники организации (при стандартной системе работник сам выбирает врача, который затем выставляет счет компании или страховому

учреждению компании), или заключение прямых договоров на комплексное обслуживание с медицинскими учреждениями. И, наконец, один из наиболее революционных методов – выплата сотрудникам премии по итогам года за неиспользование медицинской страховки – премии за здоровый образ жизни.

**Страхование жизни** позволяет работнику обеспечить определенный доход для себя (своих наследников) в случае потери трудоспособности (смерти), произошедшей на рабочем месте или вне его. Величина страховых выплат, как правило, пропорциональна величине оклада работника (3–5 годовых окладов в случае смерти). Компания вносит основную часть страховых взносов, работник выплачивает остальное. Страхование жизни имеет особенно важное значение в тех странах с рыночной экономикой, где государственная поддержка малоимущих членов общества не обеспечивает приемлемого уровня жизни.

**Пенсионные планы** компаний получили наибольшее распространение в странах, где государственная система пенсионного обеспечения отсутствует или недостаточно развита. Пенсионный план представляет собой систему частного пенсионного обеспечения, при которой компания и сотрудник делают периодические (в моменты выплаты заработной платы) отчисления в специальный фонд, средства которого в дальнейшем инвестируются с целью максимизации дохода на вложенный капитал в долгосрочной перспективе. Приносимый фондом доход служит источником выплаты пенсий бывшим сотрудникам компании. Обычно условиями получения пенсии являются:

1. достижение определенного возраста, например, 55 или 60 лет (который необязательно соответствует установленному законом возрасту выхода на пенсию);
2. прекращение работы по найму в данной организации;
3. наличие минимального стажа работы в организации, например, 5 или 7 лет.

Величина пенсии зависит от двух параметров – размера заработной платы сотрудника и стажа работы в организации.

Ввиду того что государственное пенсионное обеспечение испытывает все большие трудности, пенсионные планы компаний становятся значительно привлекательнее для наемных работников во всем мире. В то же время управление пенсионными планами требует все большего искусства и компетентности от служб персонала и финансов, которые вынуждены чаще прибегать к помощи профессиональных инвесторов. В России с введением с 2002 года системы накопительных пенсий, корпоративное пенсионное страхование через негосударственные пенсионные фонды также получило импульс к развитию.

## **НЕГАТИВНЫЕ СТОРОНЫ КОМПЕНСАЦИЙ**

Интересно, что в целом в мире прослеживается тенденция к сокращению числа предоставляемых компаниями льгот, стремление заменить их повышением денежного вознаграждения. Организации предпочитают сосредоточиваться на сфере своей основной деятельности, предоставляя своим сотрудникам возможность самим решать бытовые проблемы.

Это связано и с тем, что при создании систем компенсации сложно обеспечить соблюдение принципа справедливости по отношению ко всем группам сотрудников. Особенно это относится к традиционной для советских предприятий "социальной сфере": детским садам и базам отдыха, принадлежащим компании. Пользоваться этими учреждениями все сотрудники компании не смогут никогда ввиду их ограниченной пропускной способности, а в ряде случаев невозможности использования. Например, детскими садами не могут пользоваться сотрудники, у которых детей нет или они уже взрослые. Использование баз отдыха ограничено состоянием здоровья сотрудников и их интересами.

Но даже при использовании более современных форм компенсаций могут возникнуть подобные проблемы. Например, системы медицинского и пенсионного страхования часто не вызывают большого интереса у молодых сотрудников, а оплаченные абонементы на шейпинг, в спортивные залы или в боулинг – у более старших сотрудников. Бесплатное питание может оказаться неприемлемым для сотрудников, соблюдающих специальные диеты.

Частичным решением проблемы справедливости компенсаций является так называемый "принцип кафетерия", когда работнику предоставляется определённый ассортимент компенсаций, из которого он может сделать выбор, не превышая некоторой максимальной суммы – "личного бюджета компенсаций". Очевидно, однако, что такой подход приводит к резкому усложнению системы администрирования компенсаций.

Управление льготами в целом превратилось в последние десятилетия в важнейшую составляющую эффективного управления персоналом, требующую **особого** внимания со стороны линейных руководителей и **специальной** квалификации **специалистов по персоналу**.

### **РЕЗЮМЕ**

Льготы и компенсации не предназначены для создания дополнительной положительной мотивации для работников и нацелены лишь на развитие преданности у сотрудников, удержание их в организации. Часть льгот и компенсаций поддерживается на государственном уровне или предписывается работодателям действующим законодательством. Однако их большая часть добровольно обеспечивается (или не обеспечивается) работодателями, которые так же как и в сфере заработной плате, конкурируют на рынке труда.

При планировании льгот и компенсаций организации должны учитывать не только законодательство и ситуацию на рынке труда, но и налоговое законодательство, культурные традиции, качественный состав персонала организации, тип и организацию бизнеса, историю и традиции организации. Как правило, вводится и зависимость льгот от грейда.

К основным видам льгот, предоставляемым современными организациями своим сотрудникам, относятся режим рабочего и свободного времени, страхование, в том числе, медицинское и пенсионное, а также страхование жизни.

К недостаткам систем компенсации можно отнести сложность обеспечения соблюдения принципа справедливости по отношению ко всем группам сотрудников и сложность администрирования подобных систем.

## 4. Нематериальные методы мотивации персонала

### ВВЕДЕНИЕ

Нематериальные методы мотивации персонала, так же как и материальные, могут работать на каждую из трёх целей, сформулированных в главе 17. В практике управления важно представлять, какой из методов способствует достижению конкретных целей. Поэтому в данной главе всё огромное многообразие нематериальных методов мотивации анализируется именно с точки зрения их целевого применения руководителями.

При рассмотрении нематериальных методов мотивации используется их классификация, предложенная Ф. Лютенсом (см. пособие по курсу "Организационное поведение").

Стоит также отметить, что слово "нематериальные" в названии методов не должно вводить в заблуждение. Очень многие из рассматриваемых ниже методов требуют затрат, и не малых. Суть их "нематериальности" состоит в том, что сотрудник напрямую не получает материальных благ или получает их как символ успеха, достижений и т. п.

### ВИДИМЫЕ И ПУБЛИЧНЫЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

К **видимым вознаграждениям** можно отнести, например, предоставление сотруднику отдельного кабинета, оснащение рабочего места престижной мебелью и оборудованием, выделение организацией служебного (для использования в рабочих целях) или личного автомобиля, предоставление мобильной связи, места для парковки собственного автомобиля сотрудника. Эта разновидность вознаграждений близка по сути к льготам и компенсациям, но отличается тем, что в меньшей степени привязана к профессиональной деятельности сотрудника, а в большей – к его личности. Поскольку подобные вознаграждения часто используют для поощрения сотрудников, внесших большой вклад в развитие организации, то они содействуют формированию приверженности (преданности) организации.

**Публичные вознаграждения**, используемые в организациях, весьма разнообразны. Наиболее "быстродействующим" является, пожалуй, вынесение *благодарности в приказе* или *отправление личного благодарственного письма* за достижения в работе или за участие в ликвидации форс-мажорной ситуации в организации (переезд в новый офис, пожар, кризис на рынке и т. п.). Дальнейшим развитием системы публичных вознаграждений является введение в организации почётных званий, например, "Лучший работник месяца" (квартала, полугодия, года), присваиваемых или по подразделениям и видам деятельности или по организации в целом.

Вывешивание фотографий лучших сотрудников на *Доску Почёта*, занесение их имён в *Книгу Почёта* организации также достаточно распространённая, хотя кое-где незаслуженно забытая форма публичного вознаграждения. Если организация достаточно развита, чтобы выпускать собственную корпоративную газету, целесообразно и её использовать, чтобы отметить разовые или систематические, коллективные или индивидуальные успехи сотрудников.

Встречаются и такие своеобразные формы публичного вознаграждения как обед или посещение театра совместно с руководителем компании.

Большинство перечисленных публичных вознаграждений, хоть и увязываются с успехами в работе, всё же больше нацелены, скорее, на поддержание и развитие *преданности* организации, чем на повышение результативности и эффективности работы.

Особой разновидностью вознаграждений являются призы за победы в *соревновании и конкурсах*. Соревнование ["Капиталистическое соревнование", как иногда шутят, подчёркивая, что социалистическое соревнование в нашей стране уже существовало и, к сожалению, отложилось в генетической памяти людей, в основном, как пустая формальность.] практикуется, как правило, между сотрудниками или подразделениями, занимающимися продажами. Победители соревнования обычно получают и материальное вознаграждение (премию, бонус), обусловленное системой материальной мотивации (см. главу 18). Однако разница в размерах этого вознаграждения между победителями соревнования и всеми остальными обычно не настолько велика, чтобы обеспечить тот уровень мотивации, который создаётся в ходе соревнования.

Реже встречается такая разновидность соревнования как *конкурс*. Конкурс в организации может объявляться в разовом порядке. В этом случае целью конкурса может быть решение конкретной проблемы организации. Конкурс может быть и постоянно действующим, направленным на поощрение любых идей, нацеленных на развитие организации. Такие конкурсы обычно организуются на предприятиях, внедривших систему всеобщего управления качеством (TQM – Total Quality Management). По итогам конкурса, так же как и по итогам соревнования, обычно выплачиваются денежные премии, однако и в данном случае не они оказывают основное влияние на мотивацию сотрудников, участвующих в конкурсе. В целом, конкурс как средство мотивации способствует, в первую очередь, повышению результативности и эффективности работы сотрудников, но в определённой степени, поддерживает их преданность организации.

*Привлечение к обучению других сотрудников, наставничеству* является своеобразной формой поощрения наиболее квалифицированных и опытных сотрудников, широко используемой за рубежом (особенно, в Европе и Японии). К сожалению, в странах СНГ далеко не всегда и не все сотрудники воспринимают подобное поручение организации как почётное, скорее как дополнительную непрофильную функцию.

### **ПОДАРКИ**

Ещё один из видов нематериального поощрения (однако нередко обходящийся организации в значительные суммы) – *подарки*. Примером наименее затратного подарка является предоставление возможности сотруднику при необходимости иногда укорачивать рабочий день с сохранением полной оплаты. Довольно распространены в организациях стран СНГ подарки к дням рождения, юбилеям, важным событиям (свадьба, рождение ребёнка).

Более современным и уже широко распространённым в западных компаниях является такой вид подарков как акции компании или опцион (право) на покупку акций компании. Обычно данный вид подарков используется для поощрения руководителей и ключевых специалистов, ориентируя их на улучшение показателей организации, долевыми собственниками которой они становятся при получении акций.

## **СОЦИАЛЬНОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ**

Ещё одним важным видом нематериальной мотивации является социальное вознаграждение, проявляющееся, в частности, таких формах как поздравления с юбилеями и днями рождения. Эти виды социального вознаграждения воздействуют, прежде всего, на *удержание* сотрудников и воспитание их *преданности*. А такой приём как публичная похвала по поводу успехов в работе мотивирует сотрудников на повышение *результативности* работы.

На уровне повседневного общения руководителя со своими подчинёнными социальным вознаграждением может являться словесное или невербальное признание или похвала, просьба высказать мнение, просьба дать совет, даже элементарная улыбка при встрече.

## **МОТИВАЦИЯ ПОСРЕДСТВОМ ПРОЕКТИРОВАНИЯ РАБОЧЕГО МЕСТА**

Неотъемлемой частью системы мотивационных факторов в любой организации являются факторы, определяемые организацией и условиями труда на рабочих местах сотрудников. Факторы рабочего места можно разделить на три группы, рассматриваемые ниже.

### ***Условия труда на рабочем месте***

Основные мотивирующие компоненты условий труда – это комфортные условия, обеспечиваемые сотрудникам на рабочем месте и в перерывах, в том числе, психофизиологические характеристики собственно рабочего места, условия питания и отдыха в перерывах.

Кроме того, условия, к мотивирующим факторам условий труда можно отнести гибкий график перерывов в течение рабочего дня и как крайний вариант – предоставление свободного графика работы.

Необходимым (но часто игнорируемым руководителями) фактором мотивации на рабочем месте является также поддержание устойчивой многосторонней (восходящей, нисходящей, горизонтальной [Более широкий термин – интерактивная коммуникация, что подразумевает все виды коммуникации в ходе взаимодействия на работе, кроме нисходящей и восходящей.]) коммуникация между руководителями и подчинёнными, смежными подразделениями. Методы организации коммуникации на организационном уровне подробнее рассматриваются в главе 21 данного пособия.

### ***Методы обогащения труда***

В соответствии с моделью Хэкмана–Олдхэма [Эта модель более подробно описана в пособии по курсу "Организационное поведение".] уровень определенных характеристик работы влияет на мотивацию сотрудника. Основные характеристики работы можно кратко описать таким образом.

1. **Разнообразие навыков** говорит о степени, в которой работа требует использования разнообразных навыков и способностей. Расширение набора выполняемых на рабочем месте функций или, иначе, горизонтальное, уход от однообразия работы является положительно мотивирующим фактором [Стоит подчеркнуть, что расширение набора функций сверх разумного предела приводит к снижению качества выполнения новых для сотрудника функций.], влияющим на *удержание* сотрудника.

2. **Однозначность рабочего задания** определяет, имеет ли работа фиксированное начало и конец, достаточно ли четко описаны и доведены до сотрудника его основные функции, за выполнение которых он несет ответственность. Неясность этих характеристик рабочего места понижает мотивацию сотрудника на *результативную работу*, поскольку сам результат для него неочевиден.

3. **Значимость рабочего задания** характеризует его важность. Сюда входит как внутренний фактор (насколько важно выполнение задания для организации), так и внешний (уровень гордости, с которой работники рассказывают родственникам, друзьям или соседям о том, что они делают и где работают [Очевидно, что уровень внешнего фактора значимости рабочего задания существенно зависит от рода бизнеса и известности самой организации и может резко меняться во времени. Например, работа в банковской сфере в СССР никогда не считалась особенно престижной, в середине 90-х годов в странах СНГ эта работа была наиболее престижной, а после кризиса 1998 года уступила своё место работе в нефтяных и металлургических компаниях.]). Ощущение значимости своей работы способствует *удержанию* сотрудника и развитию *приверженности* организации.

4. **Автономность** говорит о независимости на рабочем месте, какой степенью свободы обладают сотрудники по формированию своего рабочего графика, в принятии решений или определении способов достижения целей.

5. **Обратная связь** [К сожалению, термин "обратная связь" используется в литературе (особенно в переводной с английского языка) в нескольких смыслах, которые подробно поясняются в глоссарии к данному пособию.], под которой понимается в данном случае объективная информация сотруднику о ходе и успешности работы. Обратная связь может исходить от самой работы и обеспечиваться руководителем, контролерами процессов или информационной системой. Кроме того, возможно получение обратной связи от "третьей стороны": коллег и клиентов.

Оба последних фактора в большей степени действует на мотивацию сотрудника к *достижению результата*. Необходимо отметить, что, по мнению авторов модели характеристик работы, именно эти факторы являются критическими из всех пяти, входящих в модель.

**Развитие на рабочем месте**

Весьма важным мотивирующим фактором является наличие возможностей для развития сотрудника организации на рабочем месте. Этот фактор включает в себя следующие компоненты:

- ротация рабочих мест;
- стажировка;
- обучение смежной специальности;
- повышение квалификации;
- планирование карьеры;
- подготовка к продвижению на должность руководителя;
- участие в принятии решений;
- работа в команде проекта.

Фактор развития содействует, в первую очередь, формированию у сотрудников *преданности* организации.

## **МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ "ОДНОМИНУТНОГО МЕНЕДЖЕРА"**

В популярной книге К. Бланшара и С. Джонсона "Одноминутный менеджер" (англ. – "The One Minute Manager") описана простая, но достаточно эффективная технология управления людьми, основанная только на нематериальных методах мотивации. Она включает всего три инструмента: "Одноминутная постановка цели", "Одноминутная похвала", "Одноминутный выговор" [Стоит отметить, что, по существу, данный метод близок к методам обогащения труда.].

### **Одноминутная постановка цели**

1. Согласуйте свои цели.
2. Определите, какие действия представляются наилучшими.
3. Запишите каждую из своих целей таким образом, чтобы она уместилась на одной странице с использованием не более 250 слов.
4. Читайте и перечитывайте каждую из Ваших целей, что всякий раз будет занимать у Вас около 1 минуты.
5. В дальнейшем каждый день уделяйте 1 минуту на то, чтобы удостовериться, насколько быстро Вы приближаетесь к той или иной цели и насколько Ваше поведение соответствует Вашей цели.

### **Одноминутная похвала**

1. Говорите подчинённому *в лицо*, что Вы собираетесь высказать своё мнение о его работе.
2. Хвалите сотрудника, не откладывая.
3. Конкретно говорите сотруднику, что он сделал правильно.
4. Говорите сотруднику, как Вам приятно то, что он сделал правильно.
5. Делаете паузу, чтобы дать ему *почувствовать*, как Вам приятно.
6. Побуждаете его добиваться ещё больших успехов.

7. Пожимаете руку или иным образом устанавливаете контакт, чтобы стало ясно, что Вы поддерживаете его работу в организации.

## **Одноминутный выговор**

1. Заранее скажите подчинённому, что Вы собираетесь недвусмысленным образом высказать своё мнение о его работе.

### Первая половина выговора:

2. Выговариваете сотруднику сразу же после допущенной им ошибки.
3. Говорите ему, что конкретно он сделал неправильно.
4. Недвусмысленно говорите ему, что Вы чувствуете по поводу его ошибки.
5. На несколько секунд замолкаете, добиваясь полной и гнетущей тишины, чтобы он почувствовал то, что испытываете Вы.

### Вторая половина выговора:

6. Пожимаете руку или иным образом даёте понять, что Вы на самом деле на его стороне.
7. Напоминаете ему, как высоко Вы цените его.
8. Подтверждаете, что Вы хорошо относитесь к нему, но не к его работе в данной ситуации.
9. Понимаете, что когда выговор завершён, он завершён навсегда.

## **РЕЗЮМЕ**

Нематериальные методы мотивации персонала весьма многообразны. Они включают в себя видимые вознаграждения, отчасти подобные льготам и компенсациям, и публичные вознаграждения: благодарности в приказе, почётные звания и т. п. Среди публичных вознаграждений стоит особо выделить призы за победы в *соревновании* и *конкурсах*. Ещё одним важным видом нематериальной мотивации является социальное вознаграждение, проявляющееся, в частности, таких формах как поздравления с юбилеями и днями рождения.

Неотъемлемой частью системы мотивационных факторов в любой организации являются факторы, определяемые организацией и условиями труда на рабочих местах сотрудников. Традиционно наибольшее внимание уделяется условиям труда на рабочем месте. Однако современные исследования показывают, что на мотивацию сотрудника влияет уровень таких характеристик работы как разнообразие навыков, однозначность рабочего задания, значимость рабочего задания, автономность, обратная связь. Наконец, всё большее внимание организации уделяют обучению и развитию сотрудников, что помимо непосредственного влияния на улучшение работы повышает и мотивацию сотрудников.