

выдающийся сотрудник может просидеть на своей должности не один год. Многие многонациональные компании, производящие потребительские товары, предлагают очень достойный компенсационный пакет и множество других возможностей при отсутствии возможностей повышения своего статуса, но, тем не менее, не могут гарантировать высокий уровень мотивации и лояльности их сотрудников. В результате сотрудники уходят в другие компании на более высокие позиции. Не последним по значимости демотиватором является субъективизм руководства при принятии решений о перемещении сотрудников.

Рекомендации: в этом случае целесообразно использовать различные приемы изменения статуса без изменения должности, например, руководство временным проектом.

Таким образом, вернуть сотрудника на позицию «полного соответствия» возможно с помощью своевременного определения факторов демотивации и их «профилактики» или, по возможности, полной ликвидации. Это позволит не только повысить (или не снижаться) эффективность труда, и, в конечном счете, удержать ценных специалистов в организации.

2.2. Составляющие системы дополнительного вознаграждения персонала

Понятие системы дополнительного вознаграждения

Помимо основной заработной платы важную роль в системе мотивации персонала компании играет система дополнительного вознаграждения – материального и нематериального – стимулирование.

Дополнительное вознаграждение позволяет обеспечивать наибольшую индивидуализацию оплаты труда с учетом огромного числа факторов, в том числе зависящих непосредственно от компетентности и деятельности самого сотрудника.

На построение системы дополнительного вознаграждения влияют следующие факторы:

- общеэкономическая рыночная ситуация в стране;
- особенности стратегии компании и ее компенсационной политики, отношением к инвестициям в персонал и его развитием;
- спецификой вида деятельности компании;
- особенности системы базового вознаграждения, на которые накладывается, как правило, система дополнительного вознаграждения.

Система дополнительного вознаграждения включает: программу повышения заработной платы, стимулирующие доплаты и надбавки; премиальную систему; социальный пакет.

Доплаты носят временный характер и чаще всего стимулируют: занятость (сверхурочные работы, работа в выходные дни, в ночное время,

выполнение обязанностей временно отсутствующего работника); сложность (совмещение профессий, профессиональное мастерство, выполнение работ различной квалификации); ответственность.

Надбавки носят более постоянный характер, как правило год, и составляют от 10 до 50 % месячного должного оклада. Они стимулируют: занятость (за выполнение обязанностей вакантной должности, выслугу лет), сложность (условия труда, характер работы и т.п.), ответственность (увеличение численности работников, материальная ответственность).

Компенсации – денежные выплаты, установленные с целью возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных, предусмотренных федеральным законом обязанностей. Статья 165 Трудового Кодекса Российской Федерации устанавливает следующие обязательные компенсации: за использование личного автомобиля работника в служебных целях; за использование личного имущества работника; при переезде на работу в другую местность; работникам-донорам.

В литературе выделяются способы вознаграждения разных групп персонала (табл. 7).

Таблица 7. Способы вознаграждения различных групп персонала

персонал	вознаграждения
Торговая группа	Индивидуальные комиссионные с объема продаж; Индивидуальная премия за вклад в общую прибыль; Групповые комиссионные с увеличения объема продаж за прошлый год; Групповая система долевого участия в прибыли; Продвижение на более высокие должности с более высокой зарплатой.
Производственные рабочие	Групповая сдельная система платы труда; Премии за долгосрочное завершение работы, за сверхурочную работу, освоение новой техники, технологии; Общая схема долевого участия в прибыли; Отсроченные платежи; Участие в акционерном капитале Субсидии, кредиты, страхование.
Секретарь	Вознаграждение за сверхурочную работу; Общая схема долевого участия в прибыли; Повышение до управляющего офисом; Традиционные подарки фирмы.
Управляющий производством	Вознаграждение за сверхурочную работу; Общая схема долевого участия в прибыли; Предложение о долевом участии в прибыли; Опционы на акции; Специальные премии по результатам работ.

Художник	Индивидуальная премия за удачный дизайн; Индивидуальные комиссионные с объема продаж; Общая схема долевого участия в прибыли; Бесплатная организация выставки работ, оплата участия в различных конкурсах и проектах; Повышение в должности до дизайнера-менеджера; Оплата личной мастерской.
Диспетчер	Премии за своевременную поставку товара Вознаграждение за сверхурочную работу; Повышение в должности до управляющего складом; Общая схема долевого участия в прибыли.

Премияльная система компании

Премияльная система компании стимулирует вклад сотрудника в коллективные результаты и достижения, в выполнение миссии компании и ее целей. Основные требования к показателям системы премирования: все критерии премирования должны быть, во-первых, просты и понятны работникам и, во-вторых, экономически обоснованы.

Элементы системы премирования: категории премирования, показатели премирования (табл. 8), условия (табл. 9) и источники премирования.

Таблица 8. Показатели премирования

Объект премирования	Показатели премирования
Увеличение объема выпускаемой продукции, увеличение объема предоставляемых услуг	Выполнение (перевыполнение) плана по объему выпуска Выполнение плана по роту производительности труда Выполнение (перевыполнение) промежуточных показателей работ, связанных с конечными показателями Рост товарооборота
Экономия сырья, материалов и др. ресурсов по сравнению с нормативами	Снижение себестоимости продукта за счет экономии ресурса Сокращение расходов на единицу конечной продукции Выполнение плана по снижению издержек производства Сокращение рабочего времени на операцию, вид работ
Рост финансовой успешности, прибыльности компании	Прибыльность Рентабельность Окупаемость при инвестициях Удержание на определенном уровне зарплат Снижение зарплатоемкости конечной продукции

Повышение качества продукции, качества услуг	Рост доли продукции высшего качества Рост удовлетворенности клиентов Увеличение показателя сервиса обслуживания клиентов Сокращение сроков обслуживания Внедрение в производство новой продукции, предоставление новых услуг
Снижение брака продукции и рекламация услуг	Рост объема доброкачественной продукции Отсутствие штрафных санкций Отсутствие рекламаций на продукцию, услуги Выполнение требований системы бездефектного труда

Таблица 9. Условия премирования

показатель	условия
Количество изготовленной продукции	Отсутствие случаев несвоевременной доставки продукции
Качество продукции	Отсутствие возврата из-за несоблюдения требований к качеству продукции (услуг)
Сокращение срока ремонт	Отсутствие замечаний по качеству и срокам ремонта
Выработка на одного работника в месяц	Обеспечение неснижаемого запаса товаров по количеству и ассортименту

Категории премирования – группы персонала, которые предполагается премировать с различным диапазоном стимуляции (классификация по убыванию диапазона премирования): руководители ключевых подразделений, от которых зависит основной бизнес-результат; сотрудники-профессионалы, создающие основной бизнес-результат; сотрудники, помогающие создавать основной бизнес-результат; сотрудники, не влияющие на бизнес-процессы компании (или влияющие оперативно): курьеры, водители, уборщицы и т.п.

Кроме того, в практике выделяются группы сотрудников, имеющих одинаковые схемы выплат премий:

- менеджеры: топ-менеджеры и линейные менеджеры;
- группа sales-сотрудников, которые ищут клиентов и взаимодействуют с уже имеющимися;
- группа сотрудников front-line, которые общаются с клиентами непосредственно: курьеры, оформители заказов по телефону, агенты компании, таможенные деклараторы и пр.
- группа сотрудников back-line или support либо работники офиса: бухгалтеры, секретари, администраторы, водители.

В зависимости от данных условий разрабатывается шкала премирования, которая устанавливает, кому, при каких условиях и в каком размере начисляются премиальные выплаты, для этого составляются таблицы премирования.

Чем ближе сотрудник к основному продукту деятельности компании, тем больше должен быть диапазон премирования: например, у секретаря диапазон премирования может быть от 90 до 110%, у руководителя от 50 до 150%.

У системы премирования существует свой порог чувствительности. На Западе хорошей премией считается 5% от оклада, в России – 20-30%. Премия ниже этого показателя часто сотрудникам воспринимается как обидная «подачка».

Источниками премирования являются фонд оплаты труда, получение дополнительной чистой прибыли, экономия оборотных средств, сырья, материалов, топлива.

Социальная мотивация персонала.

Говоря о социальной мотивации персонала, мы подразумеваем социальный пакет, бенефиционную систему, нематериальную мотивацию.

Социальный пакет компании включает как мотиваторы, требующие инвестиций компании (бенефиты), так и не требующие таковых. Социальная поддержка в компаниях производится как адресно, так и безадресно, независимо от вклада и должности.

Бенефиционная система – система, которая требует инвестиций компании – включает мотиваторы группы А (независимо от трудового вклада) и группы Б (зависящие от трудового вклада или грейда должности).

Группа А:

1. организация питания сотрудников за счет средств компании;
2. медицинская страховка и медицинское обслуживание, стоматологические оплаты;
3. оплата больничных, отпусков, соцстраховских путевок (в соответствии с Российским законодательством);
4. оплата командировочных расходов для сотрудников, чья работа связана с разъездами;
5. оплата единых проездных билетов или компенсация на бензин при собственном автомобиле;
6. предоставление спецодежды на рабочих местах;
7. мероприятия по повышению культуры труда, модернизации основных средств, совершенствованию условий труда, эстетики рабочего места, качество компьютерного и канцелярского оборудования и пр.
8. программы гибких графиков работы (гибкий рабочий день, неделя,

- год);
9. программы спортивных, культурных, туристических мероприятий, банкеты в день рождения компании, корпоративный Новый год и пр.
 10. программы развития карьеры, профессионального и квалификационного роста персонала по принципу «равенства шансов» (обучение, наставничество, консультирование);
 11. пенсионные корпоративные программы.

Группа Б:

1. программы кредитования, субсидий, скидок, гибких социальных выплат и льгот;
2. предоставление персональных: кабинета, мобильного телефона, автомобиля, секретаря, охраны и пр.
3. учеба за счет компании (второе высшее, MBA (программа подготовки руководителей));
4. продажа амортизированного ценного оборудования по льготным ценам (компьютер, автомобиль, яхта);
5. индивидуальные программы страхования работника и членов его семьи;
6. обучение смежным профессиям;
7. опционы на акции компании;
8. программы помощи работникам, употребляющим алкоголь, носителям вируса СПИД, ставшим инвалидами или приобретшим профессиональное заболевание на работе, ветеранам;
9. программы участия в успехе (предусматривает зависимость желаемого гонорара как от успеха сотрудника отдельно, так и компании в целом);
10. для топ-менеджеров система трех-пятигодичных контрактов с выплатой значительных бонусов в конце срока.

Нематериальные мотиваторы, не требующие инвестиций компании, но оказывающие огромное влияние на социально-психологический климат в коллективе:

1. признание заслуг работника в виде похвалы, благодарности, объявленных во всеуслышание;
2. поздравления со знаменательными датами – юбилеями, днями рождения, днями свадьбы, рождением ребенка, выходом на пенсию и пр. Корпоративные праздники и вечеринки способствуют сплоченности коллектива и укреплению организационной культуры;
3. организация торжественной процедуры знакомства с компанией и сотрудниками вновь принятого работника;
4. витрина успеха – витрина почета, на которой вывешиваются результаты работы и фамилии лучших работников;
5. присвоение внутренних званий «Лучший менеджер компании»,

«Лучший продавец», «Лучший по профессии» и пр.

Считается, что эффективной формой использования социального пакета в компании является система «социальной кафетерии», при которой работник сам выбирает (в определенных границах) тот набор программ, который в данный момент для него актуальнее, т. е. мотивирует его в наибольшей степени. Впервые эта система была предложена профессором Райнером Марром из Мюнхенского университета. Основная идея этого подхода состоит в том, что сотрудникам предоставляется возможность выбрать для себя систему поощрений и льгот из предложенного администрацией списка. Таким образом, формируется индивидуальная система стимулирования, которая, несомненно более эффективна, чем любая коллективная.

Р. Марр предложил следующий набор факторов мотивации в данной системе:

1. Выплата наличными (помесячно/ежегодно).
2. Вознаграждение путем предоставления свободного времени:
 - досрочный выход на пенсию;
 - удлиненный отпуск/долгосрочный отпуск;
 - сокращенная продолжительность рабочей недели;
 - сокращенная продолжительность рабочего года.
3. Страховые услуги:
 - по болезни/инвалидности;
 - страхование жизни.
4. Более высокие пенсионные выплаты.
5. Услуги в вещественной форме:
 - заводские квартиры;дома;
 - возможности для занятия спортом;
 - служебная машина (в том числе лизинг).
6. Участие в прибылях.
7. Участие в имуществе.
8. Льготные ссуды сотрудникам.

При использовании этой системы очень важно определить финансовый показатель, адекватный для каждой конкретной категории специалистов, и установить четкие правила по использованию системы. Выбранный индивидуальный план действует, как правило, на протяжении календарного года, в следующем году набор стимулов может быть изменен, как администрацией компании, так и самим сотрудником.

Стимулирование в стиле «кафетерии» актуально в том случае, когда компания стремится закреплять сотрудников за своим рабочим местом, применяя так называемые «золотые наручники», т. е. льготы и поощрения, которые работник может получать дополнительно к основной зарплате, работая на данном предприятии.

Льготы, которые входят в социальный пакет, ранжируются, то есть разделяются на основные и дополнительные. При этом основные, или защитные льготы предоставляются всем сотрудникам (медицинское страхование, страхование жизни и пенсионные выплаты). Что касается дополнительных льгот, таких, как ссуды на приобретение жилья, бесплатные обеды, право покупать продукцию компании по льготным ценам, то ими могут пользоваться лишь некоторые категории работников, топ-менеджеры или сотрудники, проработавшие в компании более пяти лет. Социальный пакет формируется по принципу «кафетерия»: работник самостоятельно в пределах установленной суммы выбирает из списка льготы, которые наиболее важны для него в текущем году. Например, один предпочитает оплату обучения, другой - дополнительное медицинское страхование, третий - оплату членства в престижном фитнес-клубе.

Главный недостаток подхода - сложность администрирования и дороговизна, которые, впрочем, компенсируются удовлетворенностью сотрудников. Сложности в применении этого метода могут заключаться в том, что использование индивидуальных стимулирующих схем требует тщательной подготовки, кропотливого учета и отлаженных механизмов распределения благ.

Рассмотрим стимулирование «в стиле кафетерий» на примере. В компании «У» действует следующая схема поощрения для технических специалистов: помимо заработной платы, сотрудник имеет 100 баллов, которые он может, как в популярной некогда игре «Поле Чудес», самостоятельно распределить между возможными льготами.

Список льгот и привилегий: медицинская страховка – 50 баллов, оплаченные обеды - 50 баллов, абонемент в спортзал или бассейн – 40 баллов, ужин в ресторане на 2 персоны – 30 баллов, консультационные услуги – 20 баллов, проездной на все виды транспорта – 10 баллов.

Иван Иванович выбрал для себя 1) оплаченные обеды, 2) абонемент в бассейн и 3) проездной на все виды транспорта.

Российская система бенефитов

В России разработкой системы поощрения сотрудников занялись 7-9 лет назад. По исследованиям российских экспертов, многие менеджеры, аналитики, инженеры, составляющие треть представителей среднего класса и являющиеся стеном хребтом многих современных компаний, несколько лет назад только и думали о смене работы, о чем-то более привлекательном, прежде всего, в материальной сфере. «А разве можно работать с коллективом, значительная часть которого живет так называемой задверной жизнью (т. е. мечтая о новой работе и более высокой зарплате)? Такие сотрудники не могут работать с полной отдачей», - считают в известных российских компаниях.

По мнению российских менеджеров, проблемой № 1, которая негативно сказывалась на результатах труда сотрудников в 1990-х годах, была непрозрачность формирования окладов. Дело в том, что как ни старалось руководство фирмы, ему не удавалось сохранить в секрете размеры окладов. Многие знали, кто получает \$1000, а кто только \$500. Поэтому со временем ведущие российские компании перешли к более прозрачной системе: каждому работнику определили его место в финансовой сетке компании, рассказали о его возможностях и механизме продвижения вверх.

Чтобы повысить мотивацию работников, в некоторых российских фирмах используют премии не только за перевыполнение плана, но и за инициативность и активность в работе, деловой риск, привлечение клиентов и самообразование. За соответствие каждому пункту начисляется определенный процент. Премируются такие работники традиционным способом – деньгами.

А вот постепенно вводимое в российских фирмах нефинансовое вознаграждение воспринимается сотрудниками как принадлежность к компании и как проявление ее заботы. Хотя стандартный набор — медицинская страховка, обед, мобильный телефон — не всегда срабатывает как поощрительный элемент, поскольку эти маленькие «рабочие подарки» воспринимаются сотрудниками как льготы.

В качестве примера рассмотрим разработанную одной из российских компаний систему «Кафетерий». Идея ее состоит в том, что сотруднику после испытательного срока на основе оценки непосредственного руководителя присваивается определенное количество баллов. Если работник заработал 4 балла, то он может выбрать из корзинки бенефиты – оплату мобильного телефона, занятия спортом, изучение английского и др. Балл «за выслугу лет» растет раз в полгода. Каждая должностная позиция имеет свою ценность – чем выше позиция, тем выше баллы. Если же баллов не хватает, можно прибегнуть к такому элементу, как кредит. Благодаря обратной связи руководства с персоналом появился на свет бенефит в виде «отпуска».

Однако эта система имеет свои недостатки и риски. По мнению московского эксперта Сергея Ряковского, иногда достаточно сложно управлять такой системой, кроме того, есть риск усложнить процедуру получения бенефитов членами коллектива. А если в системе образуется трещина, то трудно ее чем-то заполнить. Ради бенефитов сотрудник фирмы, скорее всего, согласится быть винтиком в большом механизме и работать на благо коллектива. Конечно, можно упразднить морально-материальные поощрения и заменить их чисто денежными (к этой системе вернулись многие компании). Но базируясь на денежном элементе, вряд ли можно создать сплоченный коллектив единомышленников.

В одной из продвинутых российских компаний внедрена система «кафетерия» со следующими условиями: за перевыполнение плана менеджер по реализации, например, получает балл, а набрав нужное количество баллов – один «бенефит». Список бенефитов составили из тех пожеланий и предпочтений, которые предложили сами же менеджеры. За получение одного балла предоставляется возможность пойти в дельфинарий, театр или в музей. А 30 баллов – это турпоездка за границу. Эта система предусматривает не только прибавление баллов за перевыполнение плана, но вычитание в случае его невыполнения. По мнению российских экспертов, в целом эта система прозрачная. Работник заблаговременно знает, как и за что он может получить «бенефит». Он готов увеличивать свою активность для того, чтобы добиться ее. Это именно то, что нужно компании. Нет зависти и нет конфликтов в коллективе. Свое развитие контрактно-договорная система мотивации получает в должностных инструкциях сотрудника и документах, доводимых до него уже в период испытания и адаптации:

- правила внутреннего распорядка;
- положение о технике безопасности и охране труда;
- положение о пожарной безопасности;
- положение о внутриобъектовом режиме;
- инструкция о защите конфиденциальной информации и информационной системе;
- положение о пропускном режиме;
- правила использования технически средств охраны и сигнализации;
- правила поведения в экстренных ситуациях;
- положение об отношении сотрудника к имуществу и интересам фирмы;
- положение о внутрифирменной «горячей линии» связи;
- инструкция по обеспечению безопасности на рабочем месте.

Должностная инструкция является важнейшим элементом административной мотивации работника.

Регламентирующие документы, позволяющие осуществлять *административно-правовую мотивацию* персонала:

- Положение о конкурсном отборе претендентов на замещение вакантных должностей, о найме, увольнении персонала (регламентирует порядок приема и увольнения, заключения и расторжения трудового договора, порядок проведения конкурсного отбора и критерии этого отбора);
- Программа развития персонала (направления, порядок проведения стажировок и др. возможных форм обучения);
- Положение об адаптации персонала (наставничество, кураторство,

социально-психологическое сопровождение персонала в период адаптации и ротации);

- Положение об оценке и аттестации персонала;
- Положение о работе с молодыми специалистами (условия присвоения статуса молодого специалиста, порядок проведения стажировки создание совета молодых специалистов);
- Положение о формировании и подготовке резерва;
- Положение о комиссии по трудовым спорам и порядке рассмотрения ею индивидуальных трудовых споров;
- Положение о работе с ветеранами (структура совета ветеранов, социальные программы и пр.).

В целях повышения безопасности компании, снижения рисков по использованию персонала и уменьшению вероятности служебных разбирательств с работниками определенные взаимоотношения персонала и компании должны регулироваться договорной системой. Составляющие этой системы:

- договор финансирования обучения работника за счет средств работодателя;
- соглашение о неразглашении конфиденциальной информации;
- обязательство сотрудника и недопущении конфликта интересов;
- соглашение с сотрудником о взаимодействии с администрацией;
- обязательство сотрудника о возврате при увольнении имущества, денежных средств и документов;
- обязательство о неиспользовании ресурсов компании в личных целях;
- соглашение об ограничении совместительства;
- обязательство о возмещении ущерба и пр.

2.3. Системы формирования вознаграждения. Сдельная заработная плата

Существует несколько широко используемых систем переменной заработной платы, наиболее известной из которых является сдельная. Сдельная форма оплаты стимулирует работника на увеличение объемов производимой им продукции, поэтому если компания заинтересована прежде всего в увеличении объемов, то эта форма оплаты является самой эффективной.

В то же время сдельная система содержит в себе немало недостатков. В первую очередь страдает качество. Как только работник начинает получать вознаграждение за единицу производимой им продукции, он сосредотачивается исключительно на их количестве.

Кроме того, сдельная система увязывает заработок работника

исключительно с его индивидуальными результатами, оставляя без внимания работу подразделения и организации в целом, что отрицательно сказывается на коллективной мотивации и групповой работе. И, наконец, следует отметить, что сфера применения сдельной оплаты труда ограничена теми видами деятельности, при которых человек трудится самостоятельно и производит однородную продукцию.

Особой разновидностью сдельной формы заработной платы являются комиссионные или системы стимулирования продаж. В рыночной экономике выживают только те компании, чья продукция находит сбыт, поэтому управлению продажами и стимулированию персонала, занятого продажами, уделяется повышенное внимание.

В основе стимулирования сотрудников, занимающихся реализацией, лежит принцип установления прямой зависимости между размером вознаграждения и объемом реализации. Выбор метода, увязывающего вознаграждение сотрудников с результативностью их деятельности, зависит от того, какие цели преследует организация, а также от характеристик реализуемого товара, специфики рынка и других факторов. Методы могут быть следующими:

- фиксированный процент от объема реализации;
- фиксированная денежная сумма за каждую проданную единицу;
- фиксированный процент от маржи по контракту;
- фиксированный процент от объема реализации в момент поступления денег по контракту на счет продающей организации;
- выплата фиксированного процента от базовой заработной платы при выполнении плана по реализации.

Индивидуальное премирование

Еще одной из подсистем переменной заработной платы является *премирование*.

Премия представляет собой дополнительное (по сравнению с заработной платой) вознаграждение, выплачиваемое работнику лишь в определенных случаях. По своему смыслу премия - это не ординарное вознаграждение, а поощрение особых достижений. Премии широко используются для преодоления двух недостатков традиционной системы компенсации: слабой зависимости величины вознаграждения от результатов работы сотрудника; отсутствия прямой связи между размерами вознаграждения отдельного сотрудника и результатами деятельности подразделения и всей организации.

Индивидуальное премирование - это вознаграждение работника за выполнение его должностных обязанностей, за вклад в реализацию целей компании, который он осуществляет на своем рабочем месте.

Исследования показывают, что премирование мотивирует

сотрудников сильнее, чем ежегодное повышение оклада. Выплачиваемая одновременно, премия оказывает существенное влияние на доход работника, в то время как ежегодное повышение оклада распределяется между регулярными выплатами и не воспринимается как значительное вознаграждение.

Индивидуальное премирование, так же, как и премирование по результатам деятельности организации, может создавать определенные трудности.

Во-первых, премии выплачивают на основе оценки, сделанной руководителем, при которой всегда существует риск субъективизма. Поэтому очень важно иметь отработанную и хорошо понятную сотрудникам систему оценки.

Обратной стороной субъективизма является формализм – когда боясь упреков или обид руководитель оценивает всех одинаково. В этом случае подрывается основной принцип индивидуального премирования – вознаграждение личных заслуг работника.

Во-вторых, показатели, на основании анализа которых принимается решение о выплате премии, должны отражать стратегические цели компании, что не всегда просто реализовать на уровне индивидуального сотрудника.

Очевидно, что гарантированная премия перестает быть особым видом вознаграждения и превращается в часть заработной платы. При низкой вероятности получения премия также теряет свое стимулирующее значение. Специалисты утверждают, что 50-процентная вероятность получения максимальной величины премии оптимальна для стимулирования работников.

Системы групповой заработной платы

При групповых системах вознаграждения оцениваются результаты работы группы, и вознаграждение каждого ее члена определяется на основе этих результатов. Эти системы можно разделить на два вида - коллективное премирование и так называемое участие в прибылях.

В системах коллективного премирования начисление премий персоналу осуществляется за показатели, непосредственно связанные с результатами производственной деятельности организации. Источником коллективного премирования является добавочная внутренняя прибыль.

В системах участия в прибылях вознаграждение работникам начисляется за результаты как производственной, так и коммерческой деятельности. Источником вознаграждения в этом случае является общая или балансовая прибыль организации, которая зависит не только от производственных показателей персонала, но и от общих результатов деятельности организации, зависящих, в свою очередь, от конъюнктуры рынка, уровня цен и т. п.

При любой форме группового вознаграждения цель, состоящая в соединении материальных интересов каждого работника с финансовыми интересами компании, ориентируя последнего на достижение стоящих перед организацией задач, достигается при соблюдении двух условий:

1. значимости размера вознаграждения для работника (не менее 10% годового оклада);
2. понимания каждым работником того, за что он получает вознаграждение и как определяется его размер.

Системы платы за знания и компетенции

Сегодня от сотрудника требуется не только тщательное выполнение должностных функций, но и способность делать то, что не предусмотрено должностной инструкцией, но необходимо организации в данный момент. Особое значение имеет наличие у работника разносторонних профессиональных навыков и способности развивать их и приобретать новые.

Основополагающими принципами систем платы за знания является вознаграждение работника за овладение дополнительными навыками или знаниями, а не за потенциальный вклад занимаемой им должности в достижении целей организации.

Для руководителей различных уровней, инженеров, исследователей и других специалистов, занятых неструктурированной деятельностью, предполагающей высокую степень свободы и творчества, целесообразно применять системы платы за компетенции.

Компетенции представляют собой качества или навыки человека, которые позволяют выполнять определенные профессиональные функции. Компетенции являются характеристикой человека, а не должности, поэтому переносятся с одного рабочего места на другое вместе с сотрудником. Для того, чтобы компетенции могли служить основой для вознаграждения, человек должен быть в состоянии продемонстрировать их на практике.

Системы платы за знания и компетенции ориентируют сотрудников на приобретение новых навыков, профессий, знаний, что обеспечивает постоянное повышение качества человеческих ресурсов организации. В современных условиях, когда технические нововведения легко копируются и быстро устаревают, этот фактор важен для успеха в конкурентной борьбе.

«Вилочная» система формирования заработной платы

Особенностью этого вида стимулирования является то, что он практически не связан с конкретными результатами деятельности работника. В случае успеха поощрить сотрудника легко - используя индивидуальное премирование. Однако в случае неудовлетворительных результатов при применении традиционной схемы заработной платы

вовремя среагировать не удастся.

Также нельзя забывать и о том, что работники, имеющие одинаковую квалификацию и занимающие одну должность, благодаря своим природным способностям, стажу, целевым установкам, мотивам и стремлениям могут добиваться различных результатов в работе.

Поэтому эти различия, а также стремление обеспечения большей оперативности в использовании инструмента экономического управления должны найти отражение в заработной плате.

Эта задача решается с помощью дифференциации заработной платы в рамках должности – так называемая «вилочная» система заработной платы.

При такой форме вместо только базового оклада в системе заработной платы устанавливается некий интервал, в пределах которого может изменяться размер заработной платы сотрудника определенной должностной категории. Вилка оклада имеет, как правило, три ступени ставок: минимум - базовая ставка - максимум.

Размер базовой ставки соответствует должностному окладу, чаще всего устанавливаемому по приведенному выше алгоритму.

Индивидуальная ставка может колебаться в пределах 40-50% от размера базовой. В настоящее время отклонение от базового оклада в основном составляет не более 5-10%, однако это не позволяет существенно изменять размер заработной платы без перемещения соответствующего исполнителя на новую должность.

Колебания в диапазоне должны быть увязаны с уровнем ответственности работника и его эффективностью. По результатам оценки труда целесообразно определить четыре зоны эффективности, показывающие соответствие трудовой деятельности требованиям труда (табл. 10):

Таблица 10. Зоны эффективности

min	100%			max
R1	R2	R3	R4	R S

Примечание:

R1 - не выполняется одна или несколько главных трудовых функций;

R2 - в целом количественные и качественные ориентиры, зафиксированные в должностных инструкциях, выполняются работником;

R3 - работник выполняет свои функции выше среднего показателя

R4 - работник существенно преуспевает в выполнении своих должностных обязанностей;

RS - вводится для исключительных случаев, когда оценка

эффективности сотрудника максимальна.

Такая система формирования заработной платы представляется сегодня наиболее оптимальной, однако здесь есть трудности, связанные с юридическими аспектами вопросов оплаты труда в России.

Согласно действующему законодательству, должностной оклад подлежит уменьшению только в случае нанесения реального экономического ущерба работодателю, или через процедуру аттестации, которая достаточно громоздка и, следовательно, не позволяет реагировать оперативно. Во всех остальных случаях прямые штрафные санкции в форме разового уменьшения оклада законом не допускаются.

Согласно статье 85 Кодекса Законов о труде, администрация организации обязана известить работников об изменении оплаты труда не позднее чем за два месяца.

Здесь решение видится в следующем. Премия, выплачиваемая регулярно, теряет свое стимулирующее воздействие, и превращается в часть заработной платы. Можно попытаться – смешать – премию с заработной платой, недостаток превратив в достоинство. Тогда достаточно будет закрепить официально по должности оклад, и оговорить в контракте условия начисления ежемесячной премии. Премия, выплачиваемая регулярно, в этом случае становится как бы надбавкой к должностному окладу, но изменяться она может каждый месяц.

2.4. Технология грейдинга

Принцип Л. Питера гласит: каждый работник в своей карьере стремится достичь уровня своей некомпетентности. Иными словами, он пытается быть все более эффективным и квалифицированным, пока не дойдет до предела, за которым развитие останавливается.

Грейдинг – группировка должностей по определенным основаниям (определение веса, классификация и пр.) с целью стандартизации оплаты труда в организации.

Грейдинг – система должностных разрядов, отличается от отечественных классификаций должностей, в первую очередь, тем, что объединяет все должности организации в единую систему, формирует единую систему координат. В один разряд могут входить должности одного уровня из самых разных подразделений компании.

Анализ должности начинается с описания работы - сбора информации о работе. Типичный метод описания работы представляет собой бланк с тремя-четырьмя разделами (название должности, задачи и функции, необходимая ответственность).

Методики анализа должности:

1. «Опросник анализа должностей», разработанный И. Дж. Маккормиком. Имеет несколько систем, объединенные в 6 групп: 1) знания – как и где

работник получает и информацию; 2) процессы мышления - рассуждения и др. методики, применяемые работником; 3) физическая нагрузка – физическая активность и применяемые инструменты; 4) коммуникации – взаимодействие с окружающими; 5) рабочая среда – физическая среда и окружение должности; 6) характеристика работы – темп, структура работы и пр. Каждый элемент должности должен быть оценен по 6 шкалам: широта применения, важность, время, вероятность случайности, применимость и специальный код.

2. Опросник Роберта Харви. Система базируется на том, что любой труд может быть оценен 4 главными категориями: межличностные отношения; принятие решений; физические и механические характеристики; контекст труда.

Технология грейдинга

Технологии грейдинга различны, но суть их сводится к следующему: распределению должностей по значимости для организации; определению грейдов; присвоению должностям размеров окладов – тарифов; анализу и исправлению несоответствий.

Так как суть грейдинга – в сопоставлении внутренней значимости должностей для организации (внутренняя ценность) с их значимостью на рынке (внешняя ценность). Поэтому грейдинг начинается с исследования должностей внутри организации.

Целью первого этапа грейдинга является распределение должности по важности для компании. Для этого пользуются двумя типами процедур – аналитическими (экспертная оценка, метод парных сравнений и т. п.) и неаналитическими (сравнение «весов» должностей: работы оцениваются «по частям» (компенсируемым факторам) в рамках специальных процедур: балльная оценка, факторный метод и т.п.

Определение ключевых должностей. Это должности, которые: напрямую влияют на успех организации создают добавленную стоимость или ценность производимого продукта); тяжелее всего заполнить в силу нехватки специалистов на рынке труда; являются типичными для каждого из классов.

Изучение рыночной оплаты труда. Организации, следующие принципу «Равная оплата за равный труд» и стремящиеся быть конкурентоспособными на рынке труда, постоянно пересматривают уровни зарплат. Для этого используются два основных метода: изучение рынка зарплат для тех должностей, которые затрагивают изменения, а также для ключевых должностей и изучение обзоров зарплат, которые выпускает сегодня практически любое рекрутинговое агентство.

Как правило, число грейдов близко или соответствует числу иерархических уровней в организации. Если в организации применяется система грейдов, то – в отличие от отечественной тарифной сетки – высоко

квалифицированный специалист может получать заработную плату больше своего непосредственного начальника. Каждый сотрудник должен максимально соответствовать занимаемой должности – под этим готов подписаться любой менеджер. Но на каждой позиции требуются разные качества – бухгалтеру, например, нужно быть лидером в меньшей степени, чем руководителю проекта. Чемоков В.⁴ считает, что чтобы понять, какие качества сотрудников для компании важнее всего, стоит начать с самого главного – с ее миссии. Из этой миссии вытекают цели, которые компания ставит перед собой. И уже в зависимости от этих целей можно описать требования к сотрудникам – что они должны знать и уметь. Так получится портрет идеального работника. Что касается компетенций то IBS выделила для себя восемь основных – лидерство, творчество, организованность, командная работа и т. д. «Если у человека прекрасный опыт, но он неспособен к командной работе или не готов к творчеству, то нашей компании он не подходит», - считают менеджеры.

Чем выше оценки, тем выше грейд. А каждому грейду соответствует определенный уровень зарплаты и набор социальных благ. Считается, что идеальный вариант, когда распределение сотрудников по грейдам получается нормальным (в математическом смысле).

Однако должности, которые сравниваются, должны быть равнофункциональные (сравнение должностных инструкций) (рис. 5).

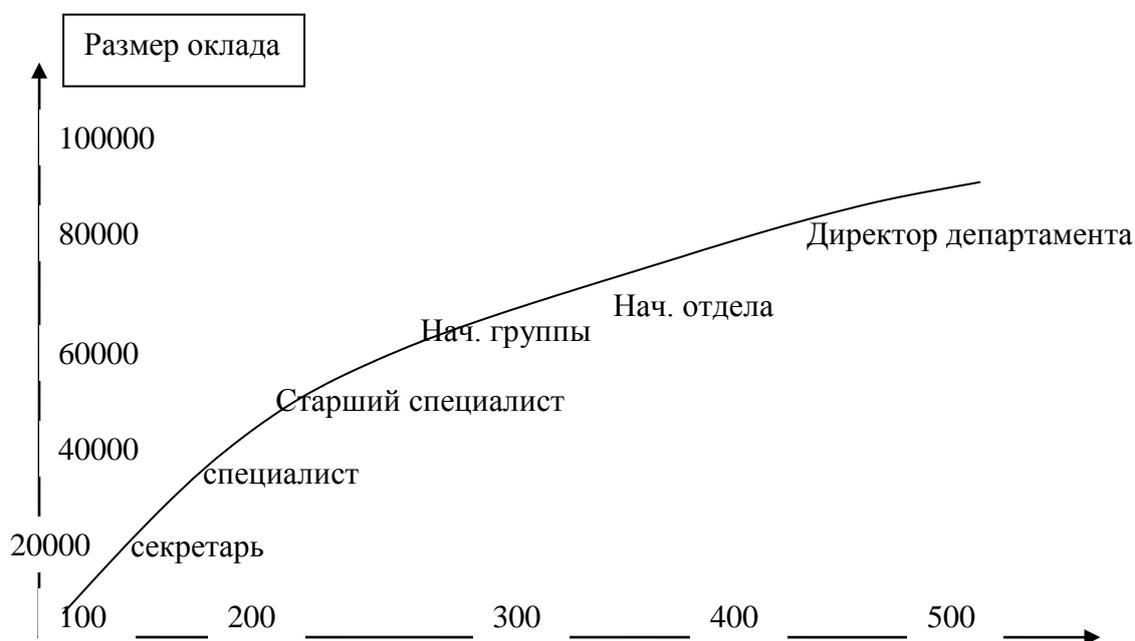


Рис. 5. Грейдирование должностей

⁴ Чемоков В. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. М.-СПб: Вершина, 2007. – 208 с

Таким образом, грейд – минимальная единица различения с точки зрения оплаты. Это значит, что для должностей, попавших в один грейд, разница в оплате столь же незначительна, сколь малым считается различие их весов или рангов. Диапазон оплаты для должностей одного грейда можно назвать тарифом. Он может быть поделен на тарифные разряды - минимальные единицы различения оплаты для должностей. В одном тарифном разряде оплаты труда одинакова для всех грейдов, входящих в группу. Таким образом, сохраняя работнику одну и ту же зарплату, руководитель может мотивировать его «присвоением очередного звания». А если грейдам приписать различные материальные или нематериальные льготы, то мотивация движения по грейдам становится эффективной.

Дополнительный материал по главе 2

В таблице 11 предоставлены социальные «льготы» россиян (группа А).

Таблица 11. Социальные «льготы» россиян

Перечень льгот	Российские компании (%)	Иностранные компании (%)
Предоставление кредитов, ссуд	100	20
Возможности обучения и развития карьеры	88	74
Оплата использования мобильного телефона	76	58
Предоставление автомобиля	71	100
Оплата питания (обеда)	57	67
Медицинская страховка	57	80
Скидки на товары, услуги компании	43	26
Медицинская страховка для членов семьи	29	31
Членство в спортивных и общественных клубах	18	28
Страхование жизни	14	45
100% оплата больничных листов	14	48
Предоставление дополнительных отпусков	7	33
Компенсации по переезду (переводу)	4	54
Доставка в офис и домой транспортом компании	-	9
Страхование жизни членов семьи	-	3

Социальное страхование в России регулируется Федеральным законом от 16 июля 1999 года № 165-ФЗ «Об основах обязательного социального страхования» (см. табл. 12).

Таблица 12. Социальное страхование в России

Социальные страховые риски	Страховое обеспечение
Необходимость получения медицинской помощи	Оплата медицинских расходов медучреждению
Временная нетрудоспособность	Пособие по временной нетрудоспособности
Трудовое увечье и профессиональное заболевание	Пособие в связи с трудовым увечьем и профессиональным заболеванием
Материнство	Пособие по беременности и родам, по уходу за ребенком до достижения им полутора лет, при рождении ребенка
Инвалидность	Пенсия по инвалидности
Наступление старости	Пенсия по старости
Потеря кормильца	Пенсия по случаю потери кормильца
Признание безработным	Пособие по безработице
Смерть застрахованного лица или нетрудоспособных членов семьи	Социальное пособие на погребение

Практические задания, упражнения и кейсы по главе 2.

Упражнение на выявление демотивирующих факторов «Ленивый Денек»⁵ *Задание:*

1. Внимательно прочитайте описание ситуации
2. Выделите демотивирующие факторы, представленные в данной ситуации.
3. Разработайте модели действий руководителя по
 - а) Блокированию деструктивных мотивов
 - б) Изменению деструктивных мотивов
 - в) Формированию конструктивных мотивов
 - г) Поддержанию и поощрению конструктивных мотивов (включая собственных)
 - д) Содействие удовлетворению конструктивных мотивов.

Ситуация «Ленивый Денек»

⁵ Е.С. Яхонтова Мотивация персонала к достижениям. 2008