

Организация и планирование производства
Модуль – Организация труда и его стимулирование

Лекция – Системы мотивации и стимулирования труда работников

1. Основная функция заработной платы
2. Системы поощрения труда работников
3. Формы вознаграждения персонала
4. Общие требования к построению системы мотивации
5. Ключевые показатели эффективности
6. Зарубежный опыт организации заработной платы

Основная функция заработной платы

Зарботная плата, по своей сути, представляет собой компенсацию трудового вклада работников в деятельность предприятия. Поэтому основная функция заработной платы — мотивирование работников на эффективный труд, побуждение к эффективному труду.

Зарботная плата является мотивирующим фактором, если:

- она однозначно **связана с результатами** выполненной работы (сдельная);
- зарботная плата **тесно связана во времени с произведенной работой** (не должно быть длительных промежутков между выполнением работы и ее оплатой);
- работник **не сталкивается с отрицательными явлениями**, более весомыми, чем преимущества заработной платы (вредное производство, физические перегрузки, негативные оценки окружающих, социальная незащищенность);
- зарботная плата **реально, а не символически, увеличивает доход** работника.

При разработке системы оплаты и стимулирования труда необходимо следовать определенным общим правилам:

1. Система оплаты и стимулирования труда должна **ориентировать работника на достижение нужного организации результата**, поэтому размер заработной платы **связывается с показателями** эффективности работы **организации** (уровень производства и реализации продукции,

прибыль, выполнение плана, улучшение качества продукции и обслуживания потребителей, выполнение социальной ответственности и т.д.) **подразделения, самого работника.**

2. Система оплаты и стимулирования труда должна сочетать в себе **жесткость правил** определения денежного вознаграждения и **гибкость в реагировании на изменения** внешней и внутренней среды. Денежные выплаты должны выступать не только мотиватором трудовой деятельности, но средством управления, рычагом для руководителя. Руководитель должен иметь в системе компенсации (премирования и поощрения) возможность как поощрить работника, так и наказать его.
3. Система оплаты и стимулирования труда, с одной стороны, **не должна ухудшать положение сотрудников** в материальном плане, наоборот, при разработке и внедрении новой системы оплаты и стимулирования труда у работников должна появиться возможность увеличить свое денежное вознаграждение. С другой стороны, система оплаты и стимулирования труда **не должна подрывать экономическую состоятельность** предприятия.
4. Внедрение системы оплаты и стимулирования труда должно сопровождаться продуманным **механизмом информирования работников** о новых правилах.

Задачи выбора и организации системы оплаты труда состоят в дифференциации размеров заработной платы, которая с одной стороны должна мотивировать работников к эффективному труду, а с другой — быть экономически оправданной соответственно ценности результатов их работы.

Системы поощрения труда работников

Поощрение труда работников может быть монетарным и немонетарным.

Монетарное (материальное) — премии, финансовое поощрение.

Немонетарное — моральное поощрение, мотивация, учитывающая ценности работники.

Так, к наиболее распространенным **видам денежного (монетарного) премирования** работников любой категории (ИТР, служащих, рабочих) относятся **премии за результаты хозяйственной деятельности предприятия.**

Показатели поощрения труда могут зависеть от конкретных условий и иерархического уровня руководства:

- выполнение плана реализации продукции;
- снижение себестоимости, материалоемкости;
- повышение производительности труда;
- повышение качества продукции и пр.

Все шире применяются **индивидуальные и профессиональные системы** премирования, в которых полнее учитываются наиболее важные задачи, решение которых должна обеспечивать данная группа работников

Например, премии за выполнение непопулярных работ.

На некоторых предприятиях Санкт-Петербурга с целью увеличения коэффициента сменности мастерам выплачивается дополнительная премия за работу во вторую и третью смены.

Размер премии может зависеть от уровня профессиональности работника, результатов работы компании за год и от личной активности работника по умножению прибыльности предприятия.

Очевидно, что высококвалифицированный персонал с большим профессиональным потенциалом, владеющий несколькими профессиями, разнообразными навыками и, к тому же, заинтересованный в успехе своей компании, является, по своей сути, единственным долговременным преимуществом одного предприятия над другим.

Поэтому предприятия с целью удержания персонала на будущее, с одной стороны, предъявляют сотрудникам ряд требований по повышению знаний, участию в рационализации, программах лояльности к предприятию, а с другой стороны, готовы содействовать удовлетворению этих требований через систему премирования или оплачивать различные формы обучения, повышения квалификации.

Например, американская система «Оплата за квалификацию» предусматривает стимулирование не только сложности выполняемой работы, но и набора специальностей, которыми владеет работник. Таким образом, оплачиваются не фактические результаты, а потенциальные способности работника.

В Японии стремятся поддерживать на предприятии общинные (семейные) отношения, для чего используется пожизненный наём, статус постоянного и временного работника. Системы заработной платы способствуют закреплению работника на производстве, побуждают его к постоянному повышению квалификации через структуру заработной платы.

Так, заработная плата японского работника состоит из трех частей:

- **базовой ставки**, зависящей от стажа работы и возраста;

- **надбавки за профессиональное** мастерство, сверхурочные работы, дисциплину труда, повышение качества продукции, рационализаторскую деятельность и т.д.
- **премии**, которая выплачивается два раза в год **по результатам** работы всего **предприятия**.

На предприятиях разрабатываются и используются системы **материального поощрения, увязывающие поощрительные фонды с социальным обеспечением** работников — перечень льгот и услуг (субсидии на товары предприятия, скидки на детские сады и пр.), или выделяется определенная сумма средств для их удовлетворения, может зависеть от стажа работы, заработной платы, должности, социального статуса (женщины, имеющие детей).

*Например, американская компания «Скэнлон» осуществляет премирование сотрудников по коллективным результатам деятельности предприятия — размер поощрения устанавливается на основе **отношения затрат на оплату работников к стоимости продукции**. Расчеты выполняются каждый месяц либо раз в два месяца. Сравниваются затраты по норме (на основе заработной платы предыдущего периода) на объем реализуемой продукции и фактические затраты на заработную плату. Из **суммы экономии формируется премиальный фонд**, который выплачивается персоналу.*

Участие в капитале, т. е. предоставление работникам льготных акций собственных компаний и выплата по ним заранее установленной доли прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. В результате у персонала появляется заинтересованность в улучшении своей деятельности и прибыльности предприятия, на котором они работают.

Формы вознаграждения персонала

В структуру вознаграждения труда работников компании, компенсирующего их трудовой вклад, могут входить следующие компоненты (*пирамида*):

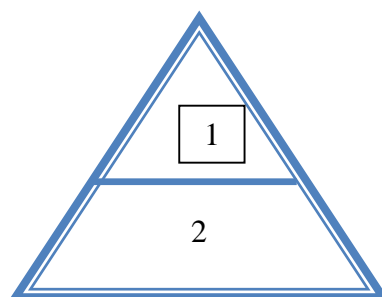
1. **Базовая оплата по тарифным** ставкам (повременным и или сдельным) **и окладам**, которая устанавливается на основе трудовых договоров с учетом тяжести, содержания, ответственности, условий труда, рыночной конъюнктуры и др. факторов.
2. **Доплаты и компенсации за условия** и тяжесть труда.

3. **Рыночная компонента**, в которой отражается соотношение спроса и предложения на труд данного вида.
4. **Дивиденды** — участие в прибылях фирмы.
5. **Надбавки и премии за результативность** труда.
6. **Социальные выплаты**.

Первые три компоненты имеют фиксированный характер, определяемый трудовым договором, остальные — переменный, поскольку зависят от возможностей и мотивационной политики фирмы.

Вознаграждение труда работников компании графически можно представить пирамидой.

1. **Верхняя её часть** — материальное вознаграждение: зарплата, бонусы (надбавки), участие в прибылях, участие в акционерном капитале, отсроченные платежи (опцион — договор или контракт, который дает покупателю право купить или продать какой-то актив в будущем по заранее определенной цене, а продавца обязывает исполнить данное право) и пр.



Пирамида

2. **Нижняя часть** — социальные пакеты (**бенефиты**) — компенсационный пакет в виде дополнительных социальных льгот и выплат персоналу, сверх предусмотренных ТК РФ: скидки на продукцию компании, субсидии на медицинское обслуживание, обслуживание автомобилей и пр.

У нас в стране, как и в других странах, используются различные формы вознаграждения сотрудников.

Обычно материальная составляющая и социальная – разного формата. Упор делается то ли на заработную плату (по ТД РФ), то ли на премии, то ли на социальные пакеты.

Сегодня в большей степени развивается нижняя часть – бенефиты (социальные пакеты), когда сотрудник получает нечто не деньгами, а товарами, услугами, субсидиями, льготами и пр.

При этом, чем выше заработная плата, тем меньше социальный пакет, или, наоборот.

Например, в зависимости от системы премирования и системы планирования на предприятии, если для выполнения 100 % плана достаточно вовремя прийти и вовремя уйти, то – зарплата. Если для выполнения 100% плана нужны дополнительные усилия, то – премия. При этом премия может носить условно-постоянный характер.

Если рассматривать СОТ укрупнено, то за выполнение обязанностей по должностной инструкции, желательно добросовестно платить зарплату. За выполнение локальных нормативных актов – прихожу вовремя, дисциплину не нарушаю – премия. Или премия – за какой-то сверхрезультат, например, за 100% плана – зарплата или премия.

Общие требования к построению системы мотивации¹

Менеджмент – неточная наука. Система оплаты труда (СОТ) – один лишь из инструментов достижения целей компании. Поэтому каждая компания достраивает его до того уровня, который нужен ей для достижения своих целей.

Сегодня заметна тенденция выстраивания СОТ. Не обрывочные лоскутные решения, а системно, в целом, сразу всё «упаковывают» под ключ.

Общие требования к построению системы мотивации компании стараются реализовать на следующих принципах, особенно это касается денежной мотивации (системы мотивации – «Ромашка»):

1. Объективность.
2. Справедливость.
3. Адекватность.

¹ Наталья Краснова – «Ромашка», Национальный союз кадровиков

4. Своевременность.
5. Значимость.
6. Предсказуемость



1. **Объективность** систем мотивации и систем премирования – это заложенные в самой системе ответы на вопрос, почему компания той или иной должности платит большее. Это, в основном, касается базовых зарплаток. Или, почему мы за ту или иную работу премируем больше. Четкие ответы на вопрос, что надо сделать, чтобы получить больше. Все меньше становится субъективных решений, связанных с мнением руководителя, взаимной оценкой сотрудников. Стараются использовать объективные показатели как в системе базовых заработных плат, так и в переменной части оплаты труда.
2. **Справедливость** – один из сложнейших вопросов в настройке СОР. Практика показывает, что когда говорят о справедливости, то с точки зрения сотрудника, вопрос справедливости решается в большей

мере понятностью и прозрачностью для него системы оплаты и поощрения труда.

С точки зрения Васи из цеха №5 – если он понимает, за что и почему ему платят 3 руб., а Пете – 8 руб., то с большей вероятностью для него эта система будет справедлива.

А если система «нечеловечески» справедлива, но никто не понимает, на основании чего начисляется та или иная премия, то система не будет восприниматься как справедливая. То есть, **справедливость – это понятность, предсказуемость.**

Разрабатывая и внедряя СОТ, все больше применяют инструменты опережающего информирования об этих системах. Не как раньше, за 2 месяца уведомили, согласно законодательству, об изменении. Сегодня стараются собрать коллективы, проинформировать, «давайте рассчитаем, потренируемся», некоторые компании изображают свои зарплаты в комиксах, как было, как будет, чтобы была понятность и возможность каждому сотруднику разобраться, как он может влиять на свою зарплату. Однако требование справедливости и прозрачности иногда сильно мешает.

Например, компания N купила предприятие в Томске. Новый собственник, чтобы повысить лояльность к руководству у вновь приобретенных сотрудников, издал приказ о повышении зарплаты всему коллективу на 20%. Народ остался недоволен, почему всем одинаково. «Ладно, мне, а ему – за что?» Очень недоволен был профсоюз, почему всего на 20%, а не на 30, 50, 100% – «буржуи проклятые».

Поэтому, когда вводят новые СОТ, необходимо обеспечить прозрачность, понятность, опережающее информирование – что это за система, какая, зачем она, как она будет работать. Сотрудники служб и департаментов по работе с персоналом идут в цеха, подразделения и все объясняют.

3. Адекватность

Вознаграждение за усилия работника должны быть адекватны этим усилиям. Каждый сотрудник оценивает: так ли я «убивался», что мне за это столько заплатили. Отдельный вопрос и отдельная настройка СОТ – о переменной части или о премии идёт речь.

4. Своевременность

Особенно касается переменной части. Основной принцип: в какой **период совершен «подвиг»**, то в конце этого периода сотрудники **получают вознаграждение**.

Понятие своевременности у разных категорий сотрудников разное. Поэтому общий подход к системам премирования заключается в том, что **чем выше уровень должности**, тем **реже премия**.

Топ-менеджерам – 1 раз в год – годовая премия, у них и влияния побольше, и время, которое необходимо для проявления результатов, больше. Линейные руководители и специалисты – ежеквартальное премирование. Рабочие, низовые должности – ежемесячные премии.

5. **Значимость** – этот принцип называется ещё **ощутимостью**.

Премия для сотрудника, чтобы был мотивирующий эффект, должна быть такого размера, чтобы мотивировать работника, повышать его интерес к труду. Она должна быть **ощутимой**, чтобы ради нее имело смысл **работать больше**. Сегодня многие компании используют системы премирования либо по целям, либо по ключевым показателям эффективности (KPI)². Но даже за самые красивые и правильно разработанные KPI не будет народ убиваться, если они неверно привязаны к карману сотрудника. Поэтому должна быть **ощутимость** для каждого.

***Например**, в организации разработали KPI для руководителей. Когда начали их привязывать к системе премирования, выяснилось, что при средней заработной плате руководителя примерно, в 90 тыс. руб. ежеквартальная премия у сотрудников была по 500 руб. Закономерный вопрос, будет ли сотрудник работать в 3 раза больше за такую премию?*

Ощутимость для сотрудника начинается от 10% от базовой оплаты. 20% лучше, меньше 10% – вообще не работает.

² Ключевой показатель эффективности (англ. Key Performance Indicators, KPI) —коэффициент, определяющий эффективность работы того или иного предприятия: насколько оно удачно функционирует, достигает ли поставленных целей.

6. Предсказуемость

Тоже сложный вопрос. Что будет служить базой для расчета премии? От чего рассчитывают премию Васи из цеха №5 и секретарю Маше. Сколько нужно им заплатить. Рассматривают два варианта определения премии:

- **От оклада.** Заработная плата – 100%, а премия, допустим, 20%. Всё суммировали и получили итоговый премиальный фонд по компании.
- **От какого-то показателя верхнего уровня** по компании. Некоторая доля прибыли или выручки (0,001%) идет на премиальный фонд, который распределяется в определенной пропорции между всеми подразделениями. Например, бухгалтерия получает 5% от этого премиального фонда, производство – 40%. Эти суммы распределяются в рамках каждого подразделения в определенной пропорции.

Вариант №1 в большей степени соответствует принципу предсказуемости. Никто не знает, какая будет прибыль, сколько от нее можно будет получить и т.д. Но каждый твердо знает, что это будет определённый процент.

Вариант №2. больше нравится собственникам и вызывает высокий уровень недоверия к обязательствам компании у её сотрудников.

Поэтому вводится некий норматив для понятности, прозрачности с точки зрения справедливости.

Зарубежный опыт организации заработной платы

Системы заработной платы за рубежом отличаются большим разнообразием. Характерная особенность их организации заключается в аналитической оценке работника и рабочего места по группе факторов. Аналитические методы, применяемые в разных странах, имеют свои особенности, но все они в той или иной мере являются модификацией так называемой «женевской системы», в которой используются следующие группы факторов:

- требования к знаниям (умственные требования);
- требования к навыкам (физические требования);
- ответственность и условия труда (окружающая среда).

Каждый фактор оценивается определенными баллами, в результате чего получается суммарная балльная оценка рабочего места и работника.

Заработок работника состоит из двух частей:

$$L_i = L_{bi} + L_{di},$$

где L_{bi} – базисная (минимальная) величина оплаты труда i -го разряда;

L_{di} – оплата сверх минимума:

$$L_{di} = K_{bi} C_{bi},$$

где K_{bi} – количество баллов, соответствующих данной работе (разряду);

C_{bi} – цена балла.

Например, если базисная стоимость труда 2000 марок, рабочее место оценено в 60 баллов и стоимость одного балла на предприятии 10 марок, то общая сумма заработной платы

$$L = 2000 + 60 \cdot 10 = 2600 \text{ марок.}$$

При организации премирования в системах оплаты труда на Западе сочетают, как правило, учет индивидуальных особенностей работника и результатов деятельности предприятия.

Например, в системе, принятой на предприятии «Линкольн электрик», размер премии зависит от уровня профессиональности работника, результатов работы компании за год и от личной активности работника по умножению прибыльности предприятия.

Фирмы понимают, что в конечном случае высококачественный персонал, заинтересованный в успехе своей компании, является единственным долговременным преимуществом одной фирмы перед другой. Поэтому постоянное повышение знаний, участие в рационализации, усердие и преданность своему предприятию служат требованиями, которые предъявляет современное производство к работникам. С учетом этих требований и разрабатываются многие системы оплаты труда.

Представляют интерес системы материального поощрения, увязывающие поощрительные фонды с социальным обеспечением работников. Так, ряд американских компаний использует гибкую систему поощрительных фондов. Она содержит перечень льгот и услуг,

предназначенных для работников, и определенную сумму средств для их удовлетворения. При этом размер средств зависит от стажа работы работающего и его заработной платы, причем работник имеет право выбора льгот на предстоящий период в пределах выделенных сумм.

Одно из направлений в организации систем оплаты труда является «участие в капитале», то есть предоставление работникам льготных акций собственных компаний и выплата по ним заранее установленной доли прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. В результате у персонала появляется заинтересованность в улучшении своей деятельности и прибыльности предприятия, на котором они работают.

Следует отметить, что прямое использование зарубежного опыта оплаты труда в наших условиях требует соответствующего развития производственных отношений, высокого уровня организации производства и труда, социальных гарантий, чего на большинстве наших предприятий пока нет. Однако это не исключает применения на отечественных предприятиях отдельных элементов организации зарубежных систем заработной платы.