



Книга Оплата труда

Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала

Майкл Армстронг, Тина Стивенс

Kogan Page, 2005

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Эта книга представляет собой обстоятельное введение в современные представления о вознаграждении персонала за выполненную работу. По мнению ее авторов, принятая в компании система вознаграждения должна нести в себе определенный смысл, то есть сообщать сотрудникам о том, каких результатов от них ждут. Если компания хочет добиться от персонала определенных действий, она должна за это платить. Впрочем, это соображение кажется простым лишь на словах. Под влиянием целого ряда факторов система оплаты труда может измениться таким образом, что сотрудники будут получать зарплату за действия, прямо противоречащие целям бизнеса. Хотя книга Армстронга и Стивенс прежде всего рассчитана на специалистов по оплате труда, не менее успешно ее можно использовать как учебник для тех, кто изучает азы управления человеческими ресурсами. *BooksInShort* рекомендует читателям ознакомиться с этим глубоким исследованием вопроса о политике оплаты труда, проиллюстрированным многочисленными примерами из реальной жизни.

Основные идеи

- Принципы оплаты труда должны соответствовать целям компании, быть справедливыми и применяться последовательно.
- Система вознаграждения должна ориентировать персонал в нужную для компании сторону.
- Деньги – не самый надежный инструмент мотивации.
- Нематериальные стимулы иногда мотивируют лучше, чем деньги.
- Привязка зарплаты к производительности труда эффективна тогда, когда сотрудники ясно представляют себе эту зависимость.
- Система оплаты труда должна подсказывать сотрудникам, какие ценности поощряет компания.
- Политика оплаты труда нередко помогает укрепить лояльность сотрудников.
- В современных системах оплаты труда краткосрочным видам поощрений персонала отдается предпочтение перед долгосрочными.
- Сотрудники считают размер своей зарплаты справедливым, когда знают, что он эквивалентен их вкладу в развитие бизнеса компании.
- Если компания желает продемонстрировать отсутствие дискриминации в оплате труда, ей может понадобиться введение тарифной системы оплаты.

Краткое содержание

Деньги и ценность выполненной работы

Система вознаграждения – это набор принятых в компании стратегий, методов и процедур материального и нематериального поощрения сотрудников. В идеале принципы вознаграждения должны полностью соответствовать целям компании, быть справедливыми и едиными для всех. Система вознаграждения не только определяет размер зарплаты сотрудников, но сообщает им о том, какие ценности поощряет организация, в которой они работают. Хорошо продуманная система вознаграждения мотивирует персонал, позволяет нанимать и удерживать ценных специалистов, помогает укрепить позитивные взаимоотношения между сотрудниками и компанией. В основе современных подходов к управлению системой вознаграждения лежат следующие две концепции.

- **Концепция стратегических принципов вознаграждения.** Согласно этой концепции принципы управления вознаграждением должны определяться стратегией, культурой, ценностями и целями компании.
- **Концепция “новой зарплаты”.** Сторонники этой концепции считают, что вознаграждение должно зависеть от результатов работы сотрудников и ориентировать их в направлении, выгодном для компании. Концепция предполагает, что при оценке эффективности системы вознаграждения необходимо учитывать мнение персонала.

Управление системой вознаграждения

Управление системой вознаграждения – это разработка и осуществление стратегий, методов и процедур по определению справедливого размера оплаты труда в соответствии с его результатами, а также ценностями и целями организации. Вознаграждение не всегда имеет денежную форму. Продуманная система вознаграждения должна предусматривать и нематериальные поощрения. Методы управления этой системой помогают определить, какой должна быть политика оплаты труда в отдельно взятой компании и что необходимо предпринять для ее формулирования. Все решения в этой области следует приводить в соответствие с устоявшимися в компании взглядами на размер вознаграждения за ту или иную работу. Детально разработанная система вознаграждения выполняет следующие функции.

- Ориентация персонала в нужном для компании направлении.
- Оценка целесообразности расходования средств.
- Контроль эффективности воздействия получаемого сотрудниками вознаграждения на производительность их работы.
- Определение связи между вознаграждением и другими функциями отдела управления персоналом.

“Вознаграждение – это нечто большее, чем просто выплата денег за сделанную работу”.

Система вознаграждения развивается и изменяется по мере того, как развивается и изменяется сама компания. Ваша обязанность – содействовать совершенствованию системы вознаграждения, используя для этого анализ данных о ее текущей эффективности. Целью этого анализа должно быть выявление расхождений между поставленными целями и реальным положением дел с оплатой труда персонала. Выявите аспекты системы вознаграждения, требующие пересмотра, а также проясните связи выбранной вами системы вознаграждения с целями компании. Хотя решения о конкретном размере вознаграждения обычно принимают руководители отделов, кадровая служба компании должна оказывать им в этом всестороннюю поддержку.

Выбор системы вознаграждения

Система вознаграждения регулирует баланс между конкурентоспособностью компании и справедливостью оплаты труда ее персонала. Согласно выбранной компанией системе вознаграждения оплата труда ее персонала может соответствовать средней по отрасли, превышать ее или даже быть ниже. Принцип одинаковой оплаты за одинаковую работу должен занимать важное место в любой системе вознаграждения хотя бы потому, что законодательные органы США и Евросоюза сделали этот принцип элементом государственной политики. Ответы на следующие вопросы помогут вам сформулировать принципы собственной системы вознаграждения.

- Какие аспекты вознаграждения наиболее полно согласуются с корпоративными ценностями компании?
- Какая система оплаты труда лучше учитывает интересы бизнеса и персонала?
- Какую систему оплаты труда можно реально применить в компании?
- Какими навыками должны обладать руководители подразделений, чтобы успешно применять выбранную систему вознаграждения?
- Как ваша компания намерена доносить до сотрудников информацию об особенностях выбранной системы вознаграждения?

Теории оплаты труда

Конкурентное давление является самым значимым из факторов, воздействующих на выбор системы вознаграждения. Наряду с ним несомненное влияние оказывает и глобальная конкуренция, которая заставляет компании непрерывно наращивать производительность. Компания, которая стремится соответствовать мировым стандартам, должна привлекать специалистов мирового уровня. Национальная и региональная конкуренция влияет на фрагментацию рынка труда, формирование спроса на рабочую силу, структуру местной промышленности, наличие квалифицированных кадров и другие факторы, так или иначе связанные с размером заработной платы. Например, это инфляция: при низких темпах инфляции зарплаты растут медленно. Распространение временной занятости наряду с постепенным исчезновением модели пожизненной занятости привели к тому, что сегодня сотрудники предпочитают краткосрочные вознаграждения долгосрочным (таким как программы пенсионного обеспечения). Экономическое обоснование различных систем оплаты труда дается следующими теориями.

1. **Трудовая теория стоимости.** Карл Маркс считал, что стоимость товаров и услуг пропорциональна затратам труда на их производство. Хотя многие экономисты не согласны с этой точкой зрения, она продолжает считаться негласной аксиомой многих традиционных подходов к оценке стоимости труда, для которых важна не рыночная стоимость, а характер этого труда.
2. **Теория рынка труда.** Рынок труда бывает местным, региональным (например, европейским) и международным. Когда спрос на рабочую силу превышает предложение, цена труда растет – и наоборот.
3. **Классическая экономическая теория.** Рынок труда рассматривается как динамичная система, стремящаяся уравновесить спрос и предложение. Классическая экономическая теория основана на предположении о существовании идеального рынка труда, на котором спрос равен предложению. Эта идеальная модель, однако, игнорирует многие реальные факты – например, ограничение трудовой мобильности.
4. **Теория эффективности зарплат.** Согласно этой теории для привлечения квалифицированных специалистов компания должна платить им зарплату выше рыночной. За это компания вправе ожидать от специалистов более высокой производительности труда, которая в свою очередь повысит конкурентоспособность ее бизнеса.
5. **Теория человеческого капитала.** В соответствии с ней работник обладает капиталом, который он сдает внаем работодателю. Капитал

- работника – это его знания и навыки, приобретенные в процессе трудовой деятельности и обучения.
6. **Теория агентских отношений.** В большинстве компаний существует разделение между владельцами и управляющими. По теории агентских отношений вознаграждение нужно выплачивать для того, чтобы стимулировать работу менеджеров. Критики этой теории считают, что применение политики кнута и пряника исходит из отсутствия доверия между людьми.
 7. **Теория трудовой сделки.** Согласно этой теории менеджеры должны определить, какое вознаграждение необходимо дать сотрудникам, чтобы добиться от них нужных результатов. Для этого им надо выяснить, какая конкретная сумма компенсирует сотрудникам усилия и время, затраченные ими на работу.

“Управление системой вознаграждения подразумевает разработку и внедрение стратегии, которая гарантировала бы справедливое и равноправное вознаграждение сотрудников и при этом соответствовала бы целям компании”.

Зачастую компании (по крайней мере, крупные) разрабатывают тарифные системы, функция которых – регулирование оплаты труда сотрудников и контроль за соблюдением должностных обязанностей. Тарификация при этом охватывает все уровни иерархии – от топ-менеджеров до рядового персонала. Ценность работы отдельного сотрудника при этом определяется размером его вклада в достижение общих целей, однако в принятие решений о вознаграждении почти всегда вмешиваются рыночные силы. На практике размер вознаграждения определяется не только производительностью труда сотрудника, но и финансовым положением организации.

Вознаграждение и мотивация

Управление системой вознаграждения является одним из средств мотивации персонала. Система вознаграждения в компании должна состоять из вознаграждения внутреннего и внешнего. Внешнее позволяет компании привлекать и удерживать ценных сотрудников и иногда выступает в качестве стимула при выполнении дополнительной работы. Однако в долгосрочном плане нематериальные (внутренние) факторы – например, чувство удовлетворения работой – часто оказываются важнее, чем размер зарплаты. Одним из таких нематериальных факторов может стать публичное признание заслуг сотрудника. Не хуже мотивирует людей и само желание достичь поставленных целей.

“Мотивация людей укрепляется, когда у них есть к чему стремиться и когда они получают публичное признание за достигнутое”.

Принятая в компании тарифная система должна быть адекватной, единой для всех сотрудников, прозрачной и недискриминационной, то есть соблюдать принцип одинаковой оплаты за одинаковую работу. Определение ценности отдельной должности отличается от определения ценности функции, которую играет сотрудник, поскольку должностные обязанности – это действия, а понятие функции объединяет и действия, и их результаты. Цель, которую преследует компания при введении тарифной системы, – донесение до персонала информации о связи размера зарплаты с ценностью для компании отдельных должностей и ролей, которые играют сотрудники в трудовом процессе.

“Самый главный довод в пользу оплаты по результатам состоит в том, что человек, работающий эффективнее других, должен получать более высокую зарплату”.

Помимо формальных тарифных систем во многих компаниях предусмотрено условное вознаграждение (нерегулярные премии и выплаты), смысл которого – демонстрация истинных ценностей организации. Хотя многие считают этот вид вознаграждения мощным мотиватором, существуют веские доводы против этой точки зрения. Критики обращают внимание на отсутствие четких критериев вознаграждения и неоднозначность реакции персонала на этот способ поощрения. Поскольку выгоды условного вознаграждения неясны, большинству руководителей следует больше внимания уделять нематериальным методам мотивации. Однако если ваша компания решила использовать условное вознаграждение, следует удостовериться, что критерии получения премий справедливы, а сама система вознаграждения подталкивает сотрудников к продуктивной работе и повышению квалификации. Многие замечания в адрес условного вознаграждения справедливы и по отношению к премиям, которые выплачиваются не отдельному сотруднику, а команде в целом. Руководство многих компаний пришло к выводу, что недостатки командного премирования перевешивают его преимущества.

Нефинансовые методы вознаграждения

Одна из главных разновидностей нефинансового вознаграждения – возможность за счет компании пройти специализированное обучение, чтобы приобрести или развить различные ценные навыки. Часто возможность профессионального обучения выступает для сотрудника важным аргументом в пользу продолжения работы в организации.

“Дискриминация возникает там, где отсутствует равное отношение к людям, которые равны между собой”. (Роберт Эллиот)

Укрепить взаимоотношения руководителей и подчиненных помогает контроль производительности труда – особенно в случаях, когда менеджеры активно занимаются профессиональной аттестацией сотрудников и оценивают их работу, тем самым демонстрируя, каких результатов они ожидают. Чтобы контроль производительности труда был по-настоящему эффективным, необходимо заручиться поддержкой высшего руководства компании и убедиться, что аттестация сотрудников проводится правильно и своевременно. Стоит отметить, что компании часто приходится тратить существенные средства, чтобы обучить менеджеров тому, как проводить аттестацию подчиненных.

“Не все потребности человека одинаково важны для него в отдельно взятый момент времени”.

Система вознаграждения – это нечто гораздо большее, чем оплата труда наемных работников по рыночным расценкам. С вознаграждением связаны важные психологические и мотивационные моменты, которые не всегда очевидны на интуитивном уровне. Например, к вопросу о вознаграждении отдельных работников компании (директоров или иностранных специалистов) следует подходить совершенно особым образом. Контроль принятой в компании системы вознаграждения нередко входит в компетенцию отдела кадров, однако принятие фактических решений о размере и формах вознаграждения конкретного сотрудника чаще всего возлагается на руководителей подразделений. Сложность вопросов,

связанных с вознаграждением, наводит на мысль о том, что управление вознаграждением должно быть общекорпоративным процессом. Более того, создание системы вознаграждения, которая бы согласовывалась со стратегией и ценностями компании, возможно лишь при тесном взаимодействии специалистов отдела кадров с руководителями подразделений.

Об авторах

Майкл Армстронг – научный сотрудник Института управленческого консультирования (Великобритания), выпускник Лондонской школы экономики, автор более десятка книг о бизнесе, включая “Управление эффективностью работы” и “Руководство по управлению человеческими ресурсами”. **Тина Стивенс** – специалист по вопросам вознаграждения персонала, управленческой деятельности и развитию лидерства. Оба автора тесно сотрудничают с Институтом развития персонала (Великобритания). Армстронг является партнером и бывшим старшим преподавателем, а Стивенс – почетным сотрудником Института.
