

Вознаграждение персонала

Изучаемые вопросы:

1. Мотивация и стимулирование как составляющие процесса вознаграждения
2. Методы стимулирования персонала
3. Материальное вознаграждение. Формы материального вознаграждения. Расчет величины материального вознаграждения.
4. Нематериальное вознаграждение.

Десять человек, собравшись вместе, могут привести лошадь к водопою. Но даже сто человек никогда не смогут заставить ее напиться.

Народная ковбойская мудрость

Мотивация – это процесс побуждения человека к определенной деятельности с помощью внутриличностных и внешних факторов. (В. П. Пугачев)

Мотивация - побуждение к активной трудовой деятельности, основанное на удовлетворении важных для человека потребностей, таких, как признание, самореализация, принадлежность к социально значимой группе, карьерный рост и т.п.

(А.А.Соболевская)

Мотивационная цепочка (необходимо установить последовательность управленческого воздействия)

Потребность - это осознанное переживание человеком нужды в том, что необходимо для поддержания жизни его организма и развития его личности,

Мотив (от латин. *move* - приводить в движение, толкать) - нужда, ставшая для человека настолько необходимой, что заставляет его искать способы ее удовлетворения.

Мотив - форма проявления потребности, побуждение к определенной деятельности, тот предмет, ради которого осуществляется данная деятельность.

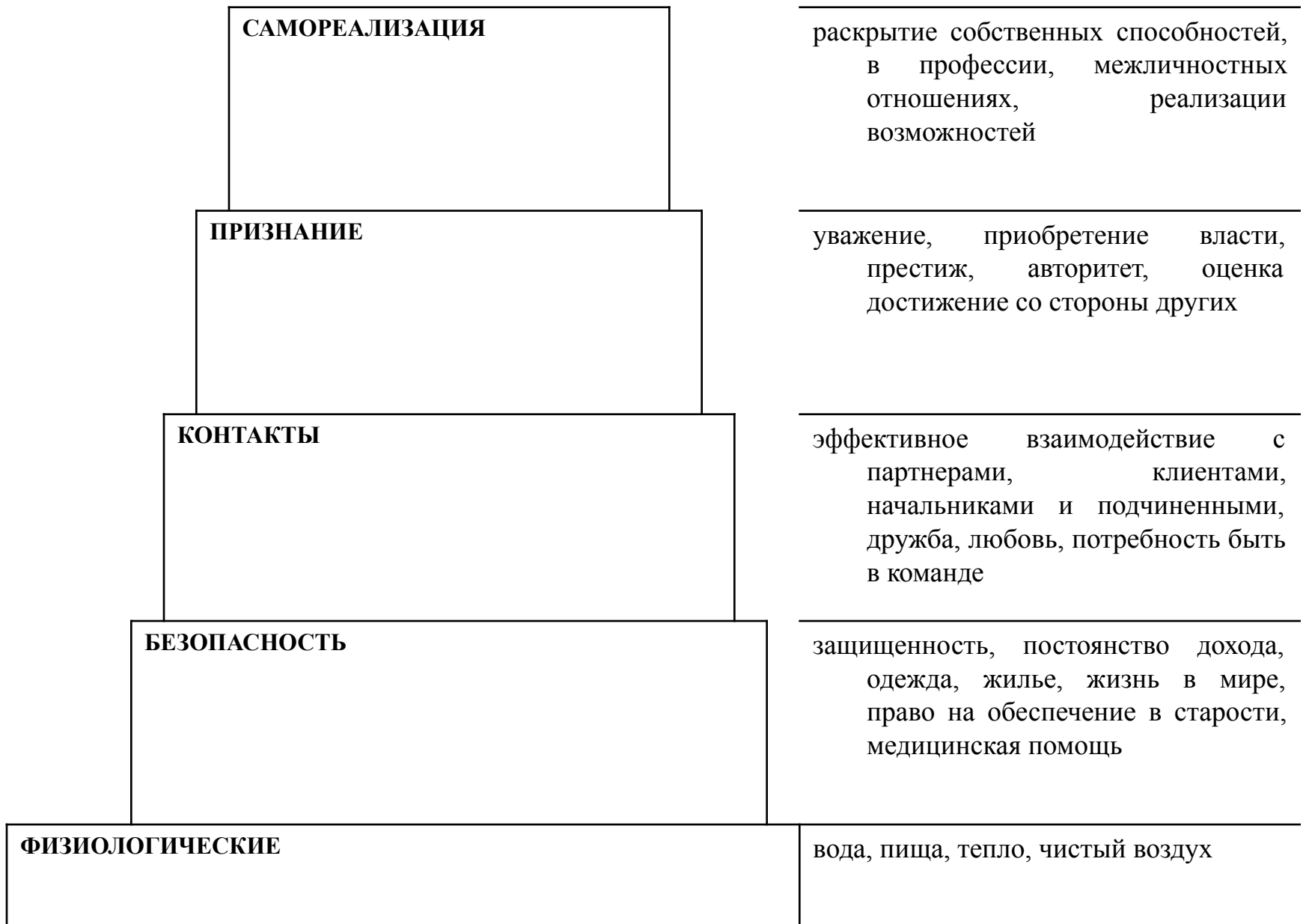
Мотив - это побуждение к деятельности, в которое выливается данная потребность. Мотив – «внутри человека» (О.С.Виханский)

Стимул — это остроконечная палка, которой погоняли животных.

Стимул (лат. *stimulus* — стрекало, погонялка) — внешнее побуждение к действию, толчок, побудительная причина. [Словарь иностранных слов. Под ред. И.В. Лехина и проф. Ф.Н. Петрова. — М.— ЮНВЕС. — 1995]

Стимул — физический агент (раздражитель), воздействующий на орган чувств (рецептор). [Психологический словарь / Под ред. В.П. Зинченко, Б.Г. Мещерякова. — 2-е изд. — М.: Педагогика-Пресс, 1996]

-Ценность - убеждение относительно определенного типа поведения, которое рассматривается, как наиболее предпочтительное с личной или общественной точки зрения.

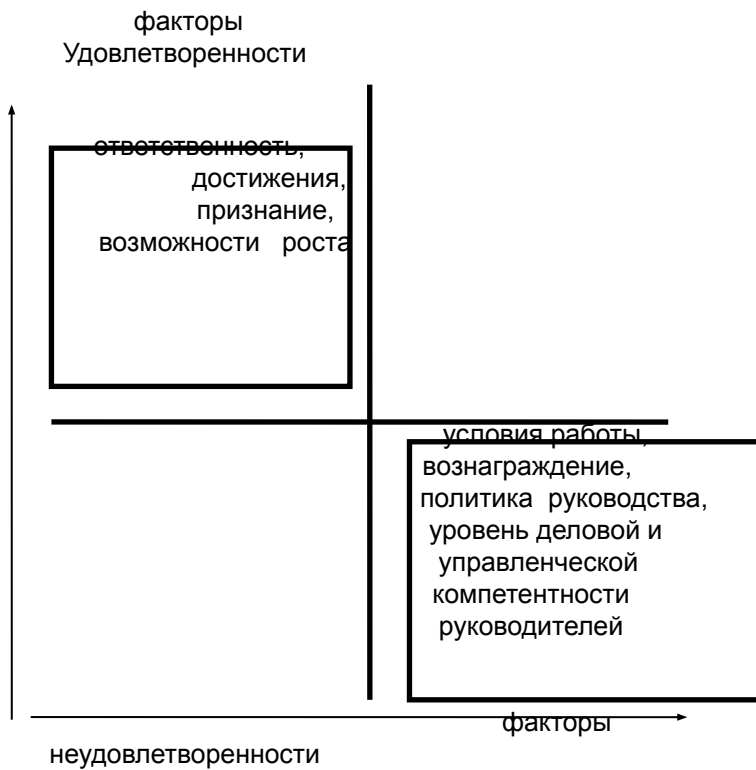


Пирамида потребностей А.Маслоу

Теория ERG (теория Альдерфера) от английских слов Existence, Relatedness, Growth (поддержание жизни, отношения, рост).

Мотивы поведения человека различаются по уровням:

1. Потребности **поддержания жизни**, те, которые обеспечивают существование и выживание человека (первые два уровня пирамиды Маслоу).
2. Потребности **отношений между людьми**, то есть социальные контакты, признание одних людей другими (третий и четвертый уровень пирамиды Маслоу).
3. Потребности **роста, личного развития**, реализации способностей (пятый уровень пирамиды Маслоу).



Теория мотивации Ф. Херцберга

Теория мотивации Д. Макклеланда :

Потребность в достижении- *n-Ach (need for achievement)*. Это стремление брать на себя ответственность за выполнение задания и наличие желания довести работу до конца. Человек, ощущая успех, испытывает чувство решения личной проблемы. Люди, испытывающие такие мотивы, стремятся к постановке сложных личных целей, с высокой вероятностью их достижения;

Потребность во власти *n-Power (need for power)*. Желание влиять на других людей и держать все под контролем. Потребность имеет место независимо от ситуации. Именно для этого люди с такими мотивами стремятся занять высокое положение;

Потребность в принадлежности *n-Aff (need for affiliation)*. Желание нравиться другим, общаться, помогать и быть уважаемым другими людьми за свою работу.

Факторы мотивации

Внешние

- стабильная работа;
- комфортность и безопасность условий работы;
- контрактные условия;
- направление карьеры
- повышение или понижение;
- размер зарплаты;
- надбавки, премии (бонусы);
- административные наказания;
- штрафы и увольнение

Внутренние

- получение удовольствия и радости от работы и ее результатов;
- отношение руководства, старших товарищей, коллег и подчиненных к самому работнику;
- признание заслуг и достоинств работника;
- внимание и восхищение коллег другого пола;
- самовыражение;
- лидерство;
- карьера как стремление к лидерству
- личный авторитет и репутация;
- ощущение преданности к команде, фирме;
- корпоративный патриотизм;
- преданность идеалам и интересам фирмы.

Политика предприятия в области стимулирования труда должна:

- обеспечивать сотрудников справедливым и удовлетворяющим их вознаграждением за вносимый ими вклад в виде затраченного времени, усилий, навыков;
- предоставлять отдельным менеджерам мощные средства вознаграждения и мотивации своих подчиненных;
- быть гибкой.

Принципы стимулирования труда

Принцип	Значение
Доступность	Каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Условия стимулирования должны быть демократичными и понятными.
Ощутимость.	Существует порог действенности стимула, который существенно различается. Данное обстоятельство необходимо учитывать при определении нижнего порога стимула.
Постепенность.	Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, но при этом резко завышенное вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, отрицательно скажется на мотивации работника в связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который устраивал бы работника.
Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой.	Учащение вознаграждения, его четкая связь с результатом труда – сильный мотиватор. Повышение уровня вознаграждения по отношению к предыдущему приносит работнику как материальное, так и моральное удовлетворение, повышает его тонус и настроение.
Сочетание материальных и моральных стимулов.	По своей природе материальные и моральные факторы одинаково сильны, необходимо разумно сочетать эти виды стимулов с учетом их целенаправленного действия на каждого работника.

факторы усилий

- ✓ принимаемый риск
- ✓ гибкость
- ✓ составляющая оплаты
- ✓ использованные навыки
- ✓ квалификация
- ✓ опыт
- ✓ условия работы
- ✓ умственные усилия
- ✓ физические усилия
- ✓ отработанное время

факторы вознаграждения

- ✓ удовлетворение от работы
- ✓ статус
- ✓ социальные вознаграждения
- ✓ выходные и отгулы
- ✓ другие выгоды
- ✓ переменная ответственность
- ✓ базовая зарплата

Формы стимулирования (признания)	Формы стимулирования (вознаграждения)
<p>Восхваление:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Позитивная своевременная обратная связь -Персональные конкретные похвалы руководства -Выражение высшим руководством восхищения и поддержки -Высокие оценки коллег -Приз от фирмы -Общественная награда -Почетные наименования рабочих групп <p>Расширение ответственности и полномочий:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Относительная свобода действия и творчества -Предоставление возможности реализовать свои идеи на практике •Свобода в выработке решений проблем -Полномочия на принятие и распределение ответственности в группе -Контроль за характеристиками процессов -Контроль за расходами -Контроль за бюджетом -Контроль за премированием <p>Профессиональное признание:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Авторство на рацпредложение и публикацию -Приглашение на семинары, конференции -Титулы и звания -Письменные удостоверения или сертификаты <p>Рабочее положение:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Соответствие персональным целям -Ощущение достижений -Интересные и значимые проекты и исследования -Участие в работах группы качества -Совместная выработка целей -Членство в группе 	<p>Доход:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Увеличение оклада -Соучастие в собственности предприятия -Соучастие в прибылях -Должностное продвижение -Поступенчатая оплата за улучшение характеристик (возможна без должностного повышения) -Премирование (деньгами и акциями) -Доля в сэкономленной сумме -Адекватная заслугам зарплата -Приобретение акций по льготной цене -Наличные вознаграждения (в конверте) -Стимулирующие вознаграждения <p>Улучшение рабочих условий:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Частично оплачиваемое свободное время на инициативное исследование и обучение -Персонифицированное переоформление рабочего места/помещения -Программы психологического и физического восстановления <p>Профессиональное развитие:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Творческие командировки и переговоры с покупателями -Оплачиваемое обучение <p>Выгоды:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Социальные преимущества -Участие в пенсионных планах и фондах -Программы медобслуживания -Программы страхования -Уход за детьми -Улучшение транспортных услуг -Субсидии на питание -Бесплатное медицинское обслуживание -Оплачиваемый отпуск -Скидки на покупку товаров предприятия -Страхование от несчастных случаев -Оплата транспортных расходов -Отсроченные платежи

Виды материального вознаграждения:

1. Повременная система оплаты
2. Индивидуальная оплата по результатам
3. Групповая оплата по результатам
4. Оплата на основе измерения дневной выработки
5. Оплата по вкладу
6. Фиксированные ежегодные надбавки
7. Оплата за квалификацию
8. Оплата по добавленной стоимости
9. Оплата по долевному участию

1. Повременная система оплаты. (ПОСТОЯННОЕ – ТАРИФНОЕ ИЛИ ОКЛАДНОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ) Такая форма оплаты часто используется во многих организациях либо как самостоятельная, либо в сочетании с элементами оплаты по результатам труда. Повременная форма оплаты обычно находит выражение в почасовой ставке, недельной оплате или годовом жаловании.

«+» недорогая, легко управляется и контролируется, редко вызывает споры (кроме споров о базовой ставке) и хорошо понятна сотрудникам: они знают, каких выплат им ожидать каждую неделю или каждый месяц.

Является самой справедливой, когда работы поступают неравномерно, имеются проблемы с поставками материалов либо объем работы и быстрота её выполнения неподконтрольны сотруднику, если объем и качество работы не могут быть объективно оценены.

«-» не связана ни с эффективностью труда, ни с усилиями сотрудника, поэтому она является незначительным стимулом для повышения производительности и эффективности труда. Как плохие, так и хорошие сотрудники зарабатывают одинаково, причем хорошие сотрудники, не удовлетворенные таким положением, могут покинуть организацию.

2. Индивидуальная оплата по результатам

(сдельная оплата) является самой древней и самой распространенной. Сотрудник получает конкретную сумму за единицу изделия.

2.1 При повременной оплаты на основе сдельной работы конкретное время, отпущенное на выполнение определенной задачи, устанавливается на основе изучения метода и времени выполнения работы или на "эффективной рабочей норме". Сотруднику, таким образом, оплачивается время, *отведенное* на выполнение его(ее) работы, а не время, которое он (она) в действительности затратит.

Так, например, сотрудник может отработать 40 часов, но получить оплату за 60, если работа была выполнена быстрее отведенного на нее времени.

2.2 При пропорциональной ОПР сотрудник, который произвел больше продукции, и получит пропорционально больше. Бывают варианты, когда зарплата может возрасти быстрее (прогрессивная форма оплаты по результату) прироста в производительности труда либо, наоборот, медленнее (регрессивная система).

Индивидуальная оплата по результатам

(ПЕРЕМЕННОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ) работает лишь в случае, если:

- результаты труда сотрудника могут быть измерены и находятся под его/ее контролем;
- сотрудник хочет заработать дополнительные деньги;
- организация хочет получить дополнительную продукцию.

«+» Сотрудники вознаграждаются за выполнение большего объема работы, меньше необходимость в контроле для поддержания высокой производительности (хотя, может быть, следует уделить особое внимание контролю за качеством и соблюдением норм техники безопасности).

«-» "ограничительная практика« сотрудников, чтобы не привлекать внимание к легкости, с которой могут быть достигнуты производственные задачи.

«-» увеличение выпуска продукции за счет снижения ее качества и пренебрежения безопасностью труда.

«-» могут возникнуть определенные трения между сослуживцами, что приведет к отсутствию духа сотрудничества между ними. Может оказаться очень трудно убедить сотрудников в том, что все они обладают одинаковыми возможностями заработать. Если сотрудники почувствуют, что существует какое-то несоответствие в оплате разных категорий сотрудников, это может привести к нежелательным трениям.

«- » внедрение и поддержание таких схем оплаты - весьма дорогое мероприятие, поскольку должны быть установлены стандарты на все виды работ, а выполнение их каждым сотрудником должно постоянно отслеживаться.

«- » сотрудники могут оказывать, сопротивление любым изменениям в работе из опасения, что сопутствующий этим изменениям пересмотр ставок может оказаться неблагоприятным для них.

3. Групповая оплата по результатам (может быть как постоянным (тарифным и окладным) так и переменным вознаграждением): вознаграждение распределяется между ее участниками на основе достигнутых договоренностей.

«+» такие системы обычно дешевле с точки зрения управления ими по сравнению с индивидуальными формами оплаты;

«+» зафиксировать результаты труда группы значительно легче.

«-» может вызвать определенные проблемы, если некоторые участники группы чувствуют, что "они тянут чью-то ношу«;

«-» если группа большая, мотивация может снижаться, так как связь между индивидуальными усилиями и вознаграждением становится менее очевидной.

4. Система на основе измерения дневной выработки (Тарифная заработная плата) содержит элементы как повременной системы оплаты, так и системы ОПР. Зарплата фиксируется на более высоком уровне, чем руководство организации обычно платит работникам с повременной формой оплаты, при условии, что сотрудник поддерживает определенный уровень производительности.

4.1 Ступенчатая система оплаты труда на основе дневной выработки (тарифная заработная плата), при которой каждый работник может выбрать один из уровней производительности труда, которым соответствует различный уровень оплаты.

«+» исключает какие-либо краткосрочные варианты в оплате, стимулирует значительный рост производственных показателей.

«+» практически сводит на нет обсуждение каких-либо вопросов о времени выполнения задания или расценках, которые обычно возникают при ОПР.

«-» если данная система оплаты вводится после ОПР, сначала может наблюдаться определенный спад в результатах труда, и необходимо принимать меры, если результаты работы отдельных сотрудников оказываются ниже согласованного уровня.

«- » результативность данной схемы в большой степени зависит от эффективного контроля и руководства.

«- » очень скоро дополнительные выплаты воспринимаются как обычная зарплата.

5. Системы оплаты по вкладу (ПЕРЕМЕННОЕ

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ) могут использоваться при более субъективной оценке результатов работы для оплаты труда менеджеров младшего и среднего звена, клерков, обслуживания и других "косвенных" работ.

Обеспечивают периодический рост выплат дополнительно к основной зарплате или жалованью, который является результатом оценки выполнения работы отдельным сотрудником и его ценности для организации.

«+» Схемы оплаты по вкладу имеют преимущество в вознаграждении выполнения работы на хорошем уровне в случаях, когда трудно измерить ее результаты.

«-» основана на субъективной оценке работы сотрудника менеджером или руководителем низового звена, вызывающей сомнение.

«-» может оказаться очень сложно выдерживать согласованные стандарты. Многие менеджеры неохотно оценивают какую-либо работу как нечто "выше среднего" на основании (необязательно оправданном) того, что это может ухудшить производственные взаимоотношения.

6. Фиксированные ежегодные надбавки (ПЕРЕМЕННОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ).

Во многих государственных организациях используются перекрывающиеся системы показателей оплаты со шкалой надбавок для каждого из этих показателей. Обычно независимо от улучшений в работе сотрудник ежегодно до момента достижения максимального для выполняемой им работы уровня получает надбавку.

«+» приемлема для тех видов работ, которые требуют большого опыта и выполнение которых улучшается в течение длительного периода времени.

«-» может вызвать определенное раздражение среди новичков, особенно если они считают себя более компетентными, чем сотрудники, которые проработали многие годы на данном месте. Одним из последствий такой системы оплаты может быть скорый уход ярких молодых специалистов, тогда как "старички" никогда не покинут организацию.

7. Доплата за квалификацию. (ПЕРЕМЕННОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ) Многие организации могут выплачивать высокую зарплату или жалованье лицам, имеющим определенную квалификацию.

При условии соответствия данной квалификации выполняемой работе такая схема обычно создает немало проблем, и почти все из них можно смягчить предложением помощи неквалифицированным сотрудникам в получении необходимой квалификации. Однако перед введением схемы организация должна тщательно изучить, действительно ли квалификация так важна.

8. Схемы оплаты по добавленной стоимости (ПЕРЕМЕННОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ) используются в целях активизировать участие сотрудников в жизни организации и соотнести вознаграждение с истинной производительностью, обычно всего предприятия или отдела.

При росте производительности, сопровождаемом укреплением сотрудничества руководства и работников, добавленная стоимость (определяемая как стоимость продукции за вычетом стоимости материалов и энергии, используемых в производстве) увеличивается. Сбережения, полученные таким образом, могут быть разделены по согласованной формуле между акционерами и работниками.

«+» подходят для производственной сферы, могут успешно применяться лишь в том случае, если существуют хорошие отношения между профсоюзами и руководством, а также если сотрудники стремятся к высокой производительности и готовы согласиться с формулой распределения доходов, которая служит долгосрочным коммерческим интересам организации.

«-» стимулирующая ценность таких схем может быть незначительной из-за слабой связи между индивидуальными усилиями и вознаграждением.

9. Схема оплаты по долевному участию (ПЕРЕМЕННОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ).

Компания предлагает своим сотрудникам выплачивать зарплату в зависимости от их долевого участия в собственности предприятия.

«+» Владение акциями рассматривается как своеобразный финансовый показатель участия и вовлеченности сотрудников, тем самым как часть долгосрочной программы по созданию взаимного доверия и преданности сотрудников своей организации.

«+» владение сотрудниками значительной частью акций помогает защитить компанию от смены владельца.

«+» выплата вместо премий сотрудникам акций оставляет наличные деньги задействованными в бизнесе и снижает потребность во внешнем заеме денег.

«+» большое количество сотрудников будет иметь подлинный интерес к финансовому положению компании.

«-» соотношение между индивидуальными усилиями и вознаграждением, возрастающим с увеличением числа акций, вероятно, вряд ли может способствовать мотивации рядовых сотрудников к хорошему выполнению работы.

<i>Повременная система оплаты</i>	<i>Система оплаты на основе измерения дневной выработки</i>
<p>Частые изменения и модификации в организации работы Частые помехи и задержки в режиме работы Стандарты выполнения работы трудно измерить объективно Эффективный контроль</p>	<p>Результаты работы или процесс контролируются Операции тесно взаимосвязаны Требуется постоянное количество выпускаемой продукции Важны низкие потери исходных материалов Эффективный контроль Важно высокое или неизменное качество продукции</p>
<p><i>Оплата по результатам (ОПР)</i></p>	<p><i>Оплата по заслугам</i></p>
<p>Результаты работы контролируются индивидуумами Большая доля применяемого ручного труда Непрерывное производство Бесперебойное снабжение сырьем Отсутствие колебаний на рынке данной продукции Разумно стабильные производственные отношения Эффективная оценка выполняемой работы</p>	<p>Выполняемая работа может быть оценена (хотя, возможно, ее трудно объективно измерить) Менеджеры готовы видеть различия в своих подчиненных Существующая схема оценки действует успешно для других целей Дополнительные стимулы воспринимаются сотрудниками как желанные Трудовые ресурсы не противопоставляются самой идее системы</p>

Тарифный фонд зарплаты рабочих-сдельщиков можно определить по формулам:

$$\text{ФОТсд} = P_i \times N_i \times PK \quad \text{или}$$
$$\text{ФОТсд} = T_{\text{сд}} \times t_i \times N_i \times PK,$$

где P_i – суммарная сдельная расценка на изделие, (руб); N_i – годовая программа выпуска i -тых изделий, (шт); PK - коэффициент, учитывающий районную надбавку к зарплате; $T_{\text{сд}}$ - среднечасовая тарифная ставка сдельных работ, (руб); t_i - трудоемкость одного изделия i - того наименования, (час); n – количество наименований продукции.

Тарифный фонд заработной платы рабочих повременщиков:

$$\text{ФОТпов} = T_{\text{повр}} \times n \times PK$$