

НЕМАТЕРИАЛЪНО Е СТИМУЛИРОВАНИ Е ТРУДА

Е.В. ЧИБИР

Ожидания от работы по Т. Алкула

- Количественный аспект:
рабочее время, семейный
статус, половой аспект
- Качественный аспект

Индекс «рабочих усилий»

$$s = W / C,$$

где W - количество рабочих дней; C - общее количество дней.

У животных этот индекс равен приблизительно 1, у жителей пустыни Калахари 0,11 - 0,31, а у стандартной европейской семьи (два взрослых – два ребенка) - 0,36

Типы ожиданий от работы:

- Инструментальные,
- Ценностные,
- Социальные

Ваша идеальная работа?



Идеальная работа по результатам исследования

Названы следующие: независимость от других; разнообразие; возможность видеть результат; возможность приносить пользу обществу; хорошие отношения с коллегами; высокий заработок: легкость работы; возможность творчества; отсутствие стресса; возможность роста; содержательная часть работы как самоцель. Выяснилось, что для женщин больше, чем для мужчин, важна польза работы и социальные аспекты, для «серых воротничков» по сравнению с «белыми» - высокий заработок и легкость работы.

Черты работы, которой не хочется заниматься?



Черты «плохой» работы по результатам исследования

На второй вопрос: «Назовите черты работы, которой Вам менее всего хотелось бы заниматься» получены следующие ответы: монотонность; плохие, вредные для здоровья условия работы; стресс, неудобные рабочие часы; недостаток свободы; плохие отношения в коллективе; работа, которая не нравится; невозможность видеть результат работы; низкий заработок; невозможность карьерного роста; бесполезная для общества работа; недостаток творчества. Наконец, менее 1% сказали, что им бы подошла любая работа.

«Pay for Performance»

- Комиссионные
- Денежные выплаты за выполнение поставленных целей
- Специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности того или иного работника
- Программы разделения прибыли
- Акции и опционы на их покупку

Экономические факторы мотивации труда

Важным элементом стимулирования труда является оплата труда, включая дополнительные выплаты.

Руководитель предприятия может регулировать материальную заинтересованность работников с экономически возможными расходами на производство по статье «заработная плата», применять различные системы оплаты труда – сдельную или повременную, формировать материальные и духовные потребности работников и обеспечивать рост их жизненного уровня.

Административные факторы мотивации труда

- организационные воздействия,
- распорядительные воздействия,
- материальная ответственность и взыскания,
- дисциплинарная ответственность и взыскания,
- административная ответственность.

Дисциплинарные поощрения

- В Трудовом кодексе РФ (Глава 30.) рассматриваются дисциплинарные методы поощрения и наказания. Работодатель поощряет работников, добросовестно исполняющих трудовые обязанности:
- объявляет благодарность,
- выдает премию,
- награждает ценным подарком,
- почетной грамотой,
- представляет к званию лучшего по профессии.

Дисциплинарные взыскания

- замечание;
- выговор;
- увольнение по соответствующим основаниям.

Социально – психологические методы мотивации труда

Социальное планирование обеспечивает постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда и др.) и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов.

Социально – психологические методы мотивации труда

К наиболее важным результатам психологического планирования относится:

- формирование подразделений ("команд") на основе психологического соответствия сотрудников;
- комфортный психологический климат в коллективе;
- формирование личной мотивации людей исходя из философии предприятия;
- минимизацию психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов, раздражений);
- разработку служебной карьеры на основе психологической ориентации работников;
- рост интеллектуальных способностей членов коллектива и уровня их образования
- формирование корпоративной культуры на основе норм поведения и образов идеальных сотрудников.

Разработка программ стимулирования труда

Структура заработной платы включает:

- 1) базовые ставки,
- 2) премиальные (дополнительные) выплаты,
- 3) социальные программы.

Участие работников в прибыли

- Система Скэнлона – основана на распределении между работниками и компанией экономии издержек на заработную плату, полученной в результате повышения производительности труда, конкретно – выработки в расчете на одного работника.

Участие работников в прибыли

- Система Ракера – основана на премировании работников за увеличение объёма условно чистой продукции в расчете на один доллар заработной платы. Первоначально на основе количественного анализа определяются объем условно чистой продукции и индекс ее роста в компании.

Участие работников в прибыли

- Система *Ипрошеар* – основана на премировании работников за экономию рабочего времени (в человеко-часах), затрачиваемого на выпуск заданного объема продукции.

Эффективность участия работников в прибыли

определяется:

- участие в прибыли неэффективно, если не дополняется привлечением работников к управлению, к процессу принятия решений, к поиску и решению производственных проблем, пути совершенствования производства
- определение размера премий должно базироваться на таких показателях, на которые работники могут оказать реальное воздействие
- работники обязательно должны сами участвовать в разработке систем участия в прибыли или разделении выгод от повышения производительности

Спектр льгот, предоставляемых работникам

- оплаченные праздничные дни;
- оплаченные отпуска;
- оплаченные дни временной нетрудоспособности;
- оплаченное время перерыва на отдых;
- медицинское страхование на предприятии;
- дополнительное пенсионное страхование на предприятии;
- страхование от несчастных случаев;
- страхование по длительной нетрудоспособности;
- страхование туристов от несчастных случаев;
- помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке;
- участие в распределении прибылей;
- покупка работниками акций;
- предоставление в пользование работников объектов отдыха и развлечений;
- предоставление бесплатных стоянок для автомобилей;
- предоставление помощи в переезде на новое место работы.

Нетрадиционные способы мотивации

Средством мотивации могут служить не только деньги, но, и *все, что способствует укреплению у человека чувства самоуважения.*

- выпуск высококачественной продукции с акцентированием фирменной марки,
- регулярное привлечение работников к реализации своей продукции,
- эффективная поддержка предложений и различных видов активности персонала

Компенсационный пакет

- *«Основное значение системы компенсации заключается в том, чтобы стимулировать производственное поведение сотрудников компании, направив его на достижение стоящих перед ней стратегических задач, иными словами, соединить материальные интересы сотрудников со стратегическими задачами организации».* С.В. Шекшня

Цели компенсационного пакета:

- *Привлечение персонала в организацию.*
- *Сохранение сотрудников в организации.*
- *Стимулирование производительного поведения.*
- *Контроль за издержками на рабочую силу.*
- *Административная эффективность и простота.*
- *Соответствие требованиям законодательства.*

Моделирование (конструирование)

КОМПЕНСАЦИОННОГО ПАКЕТА

- Система компенсации должна ориентировать работника на достижение нужного предприятию результата, поэтому заработная плата связывается с показателями эффективности работы организации (оборот компании, прибыль, объем продаж, выполнение плана, улучшение качества и т.д.), рабочей группы, самого работника;

Моделирование (конструирование)

КОМПЕНСАЦИОННОГО ПАКЕТА

- Система компенсации должна сочетать в себе жесткость правил определения денежного вознаграждения и гибкость в реагировании на изменения внутренней и внешней ситуации в организации, т.е. компенсации должны выступать не только мотиватором трудовой деятельности, но и средством управления, рычагом для руководителя.

Моделирование (конструирование)

КОМПЕНСАЦИОННОГО ПАКЕТА

- *Новая система компенсации, с одной стороны, не должна ухудшать положение сотрудников в материальном плане, наоборот, при разработке и внедрении новой системы у работника должна быть возможность увеличивать свое денежное вознаграждение по сравнению со старой системой, но, с другой стороны, система компенсаций не должна предъявлять чрезмерных требований к предприятию, не должна подрывать экономическую состоятельность предприятия и его конкурентоспособность.*

Моделирование (конструирование)

КОМПЕНСАЦИОННОГО ПАКЕТА

- *Внедрение системы компенсации должно сопровождаться продуманным механизмом информирования работников о новых правилах денежного вознаграждения, постоянным мониторингом эффективности компенсационного пакета*

Содержание и структура КОМПЕНСАЦИОННОГО ПАКЕТА

- Базовая заработная плата (постоянная часть денежного вознаграждения) складывается из базового должностного оклада (оплаты за отработанное время) и надбавок (доплат).
- Бонусы или побудительные выплаты
- Бенефиты, или социальные пособия

Бонусы или побудительные выплаты

- фиксированный или плавающий процент от объема личных продаж;
- фиксированная денежная сумма за каждую проданную единицу;
- фиксированный процент от маржи по сделке;
- фиксированный процент от объема реализации в момент поступления денег на счет продающей компании;
- выплата фиксированного процента от базовой заработной платы при выполнении плана по продажам;
- выплата комиссионного процента при выполнении и перевыполнении плана по продажам;

Разработка компенсационного пакета: десять вопросов

1. Какой в компании принят вид стратегического планирования – краткосрочный (до года) или долгосрочный (два и более года). Определяется ли период, на который разрабатывается система оплаты, циклом планирования?
2. Сколько будет применяться схем заработной платы (могут быть различные схемы для основного, вспомогательного, обслуживающего и управленческого персонала)?
3. Кто будет разрабатывать и внедрять новую систему оплаты труда (финансовая служба, служба персонала, отдел труда и заработной платы, внешние привлеченные консультанты и т.д.)?
4. Какова ситуация на рынке труда, кто является конкурентом компании на рынке труда?

Разработка компенсационного пакета: десять вопросов

5. Какова позиция компании при определении уровня выплат (выше/ ниже/на уровне рыночных ставок), ее способность и готовность платить за эффективный труд выше/ниже установленного максимума/минимума?
6. Как система заработной платы будет связана с системой найма (как платить в течение испытательного срока)?
7. Каковы пропорции при определении компенсаций (соотношение между базовой оплатой, премиями и бенефитами)?
8. Какова связь между системой оплаты и системой оценки сотрудников?
9. Какова связь системы оплаты с системой подготовки и повышения квалификации кадров?
10. Является ли компенсационная политика секретной или публичной?

Причины неудач внедрения системы оплаты труда:

- Неудовлетворительные критерии оценки трудовой деятельности: многие системы оценивают работника, а не его трудовую деятельность и результаты труда в соответствии с поставленными целями;
- Секретность в части принципов оплаты. Незнание для работников справедлива ли система оплаты.
- Ошибочность системы оплаты по заслугам (продолжительности работы в организации) и прямая связь темпов роста заработной платы со стоимостью жизни. Поэтому разница в оплате между сильными работниками и слабыми работниками бывает небольшой, что влияет на их трудовую мораль и мотивацию;
- Субъективизм поведения руководителей при определении уровня оплаты труда.

Этапы разработки

КОМПЕНСАЦИОННОГО ПАКЕТА:

1. определение организационной структуры компании,
2. анализ рабочих мест,
3. тарификация должностей,
4. определение разрядных коэффициентов,
5. установление базовых окладов, установление надбавок и доплат — формирование системы постоянной (базовой) заработной платы;
6. определение механизмов переменной части денежного вознаграждения.

Компенсационный пакет и организационная структура:

Простой способ – ранжирование по обобщенному критерию внутрифирменной ценности должности:

- Провести иерархическое ранжирование должностей (от генерального директора до курьера);
- Сгруппировать должности по категориям (топ-менеджеры, специалисты, менеджеры, обслуживающий персонал, младший персонал и т.д.);
- Осуществить присвоение разрядов по оплате для каждой должности с учетом «вилки» на каждую должность.

Компенсационный пакет и организационная структура:

Сложный способ – балльная оценка должностей на основе выделенных факторов:

С группой экспертов выделить ключевые факторы оценки должностей (сложность работы, требуемая квалификация, ответственность, напряженность, загруженность и т.д.);

- Определить веса факторов оценки;
- Разработать матрицу баллов для каждого фактора;
- Провести процедуру выставления баллов для каждой должности по каждому фактору оценки;
- Провести ранжирование должностей в зависимости от полученной суммы баллов;
- Определить «вилки» для каждой должности;
- Провести присвоение разрядов по оплате для каждой должности.

Базовый оклад

Для каждого разряда устанавливается свой разрядный коэффициент. Разрядный коэффициент необходим для определения базового оклада, который получается путем умножения тарифной ставки на разрядный коэффициент. В качестве базовой тарифной ставки можно выбрать разрядный коэффициент флагман-профессии на данном предприятии.

Система надбавок

- Переменная часть денежного вознаграждения должна зависеть от эффективности работы предприятия, эффективности работы подразделения и результативности (вклада в корпоративную эффективность) сотрудника. Для моделирования переменной части необходимо решить два вопроса: первое – каков будет механизм зависимости переменной части зарплаты от экономической эффективности деятельности предприятия (подразделения, работника) и второе – какие показатели эффективности необходимо взять за основу расчетов.

Бенефиты

Социальные льготы, представляя собой дополнительные блага, получаемые работниками от предприятия, повышают их благосостояние и качество трудовой жизни. Часть социальных льгот предоставляются в законодательном порядке и обязательны для всех предприятий (оплачиваемые основные и дополнительные отпуска, оплата временной нетрудоспособности, льготы молодым сотрудникам и женщинам и т.д.). Часть социального пакета предоставляется предприятиями на основе добровольно взятых на себя обязательств по отношению к работникам.

Создание локальных нормативных актов

Компенсационная система, разработанная на предприятии, должна быть оформлена в виде локальных нормативных актов. При создании документа, определяющего премиальную систему, необходимо описать следующие элементы:

- Показатели премирования;
- Условия премирования;
- Шкала премирования;
- Круг премируемых;
- Источник премирования;
- Механизм и условия депремирования.

Внедрение компенсационного пакета

При внедрении новой системы оплаты труда или при ее трансформации прежде всего необходимо обеспечить доверие сотрудников к процессу изменения порядка денежного вознаграждения. Информирование и обучение менеджеров конкретной компенсационной системе, методам измерения результатов труда и разъяснение особенностей применения новых механизмов оплаты – все это должно быть в плане мероприятий по внедрению системы денежного вознаграждения.

Спасибо за внимание!