

# Структура и содержание дисциплины

Раздел 3. Основы ведения бизнеса.

Тема 13. Организация и стимулирование труда.

Факторы воздействия на заработную плату.

Методы оценки труда. Time-management.

Производительность труда.

Поиск, отбор, найм и адаптация сотрудников.

Мотивация сотрудников. Оценка работы подразделения и оценка личной эффективности сотрудников.

Системы премирования.

# Оценка труда и плата за труд

**Оценка труда** — мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям (технологии) производства компании.

Оценка труда дает возможность решить следующие задачи:

оценить потенциал для продвижения сотрудников;

снизить затраты на обучение;

повышать у сотрудников трудовую мотивацию;

организовать обратную связь сотрудникам о качестве их работы;

разрабатывать программы обучения и развития персонала.

Для организации эффективной системы оценки труда работников:

- 1) установить стандарты результативности труда для каждого рабочего места и критерии ее оценки;
- 2) выработать регламент оценок труда (когда, как часто и кто);
- 3) обсудить оценку с работником;
- 4) принять решение и документировать оценку.

## Оценка труда и плата за труд

Этапы оценки труда на конкретном рабочем месте предполагают:

- описание функций;
- определение требований;
- оценку по факторам (конкретного исполнителя);
- расчет общей оценки;
- сопоставление со стандартом;
- оценку уровня сотрудника;
- доведение результатов оценки до подчиненного.

Для того чтобы процедуры оценки труда были эффективны на каждом рабочем месте, они должны:

- 1) используемые критерии должны быть понятны исполнителю и оценщику;
- 2) информация, используемая для оценки, должна быть доступна;
- 3) результаты оценки должны быть связаны с системой поощрения.

# Оценка труда и плата за труд

Уровень оценки

Периодичность

Метод

Возможности использования

## Повседневная оценка профессиональной деятельности:

Один раз в день, один раз в неделю

Анкетирование по фактическим действиям, Обсуждение

Обратная связь с целью модификации поведения и обучения

## Периодическая оценка исполнения обязанностей:

Один раз в полгода, год

Анкетирование по результатам труда, Интервью, Обсуждение

Определение перспективы и разработка совместных целей

## Оценка потенциала:

Разовая,

перманентная

Тестирование, Центр оценки

Построение кадрового прогноза, планирование карьеры

# Факторы воздействия заработную плату



# Оценка труда и плата за труд

Основные подходы к оценке труда

1. Оценка результата (например, полученной прибыли).

Затруднение вызывает оценка сложных, комплексных видов деятельности, возникает проблема оценки вклада каждого.

2. Оценка поведения (по критериям, связанным с исполняемой деятельностью). Наибольшая проблема — отделение реального поведения и общих характерологических черт.

3. Рейтинги успешности (по ряду шкал, отражающих поведенческие измерения или измерения черт). Проблемы этого подхода — ошибки обобщений и генерализации, при которых оценки одних шкал необоснованно переносятся на другие.

4. Процедуры ранжирования, дающие возможность установить различия между рядом лиц (по одному или ряду показателей). При работе с прямыми рейтингами могут быть (субъективные) результаты.

# Методы оценка труда

Методы индивидуальной оценки. Оценочная анкета представляет собой стандартизированный набор вопросов или описаний. Отмечается наличие или отсутствие определенной черты.

Методы групповой оценки. Эти методы дают возможность провести сравнение эффективности работы сотрудников внутри группы, сопоставить работников между собой.

- 1) Метод классификации. Лицо, проводящее оценку, должно распределить всех работников поочередно, от лучшего до худшего, по какому-нибудь одному общему критерию. Однако это достаточно сложно, если количество человек в группе превышает 20. Значительно проще выделить наиболее успешного или неуспешного работника, чем ранжировать средних.
- 2) Метод альтернативной классификации. Вначале выбирается самый лучший и худший из работников, затем следующие за ними и т.д.

## Методы оценка труда

- 3) Метод сравнения по парам делает классификацию проще и достовернее - сравнение каждого с каждым производится в специально сгруппированных парах. Затем отмечается число раз, когда работник оказывался лучшим в своей паре, и на этом строится общий рейтинг. Оценка затруднена, если число сотрудников слишком велико .
- 4) Метод заданного распределения. Предписывается дать работникам оценки в рамках заранее заданного распределения оценок. Например:
- 10% — неудовлетворительно
  - 20% — удовлетворительно
  - 40% — вполне удовлетворительно
  - 20% — хорошо
  - 10% — отлично
  - всего — 100 %
- Что требуется - распределить всех оцениваемых по группам в соответствии с заданной квотой. Распределение может проводиться по разным основаниям (критериям оценки).



# Методы оценка труда

Международно признанные системы оценки труда

Наиболее известной международно признанной системой оценки труда является стандартная методология оценки труда, используемая **Hay Group - метод направляющих профильных таблиц Хея**. Она использует индивидуальный подход, базирующийся на основной методологии, но приспособляемый к особым условиям или политике компании.

Методология Хея обычно проверяет содержание работы по ряду взаимосвязанных факторов, включающим в том числе:

- 1) Общие знания, умения и навыки, которые требуются при выполнении работы принятым образом;
- 2) Уровень мыслительного процесса, требуемый для выполнения работы и выражаемый в показателях инициативности и уровня сложности.
- 3) Измеряемое влияние работы на конечные результаты.

Hay Group ведет базу данных рыночных цен на работу, и может связывать систему оценки труда с рыночными ценами для установления соответствующих ставок оплаты труда в компании.

# Система оплаты труда

## Система оплаты труда

Основное значение системы оплаты труда - стимулировать производственное поведение сотрудников компании, направив его на достижение стоящих перед ней стратегических задач, иными словами, соединить материальные интересы работников со стратегическими задачами организации.

Традиционная система компенсации - система вознаграждения сотрудников, в основу которой положен принцип определения вознаграждения каждого сотрудника (величины должностного оклада и набора материальных льгот) как функции двух переменных: внутренней для организации ценности занимаемого им рабочего места и его абсолютной (рыночной) ценности.

Заработная плата - денежное вознаграждение, периодически выплачиваемое компанией сотруднику за выполнение возложенных на него обязанностей.

# Система оплаты труда

Традиционный алгоритм определения заработной платы:

Описание рабочих мест.

Классификация рабочих мест.

Анализ рынка труда.

Определение цены рабочего места.

Установление заработной платы.

Льготы - часть компенсации сотрудникам в форме предоставления права получения услуг: медицинское страхование, материальная помощь, бесплатное питание, служебный автомобиль и т.д.

Используемые сегодня методы компенсации можно разделить на три основные группы:

- 1) Системы переменной заработной платы (сдельная заработная плата, разновидностью которой - комиссионные или системы стимулирования продаж, а также различные виды премирования.
- 2) Системы групповой заработной платы - вознаграждение по итогам работы подразделения или компании, участие в прибыли, опционы.
- 3) Системы платы за знания и компетенции.

# Система оплаты труда

Базовые принципы, на которых строится система оплаты труда:

- 1) Оплата труда непосредственно зависит от стратегии компании и должна соответствовать корпоративной культуре.
- 2) Принципы и критерии оплаты труда должны быть ясны и понятны всем сотрудникам. Для эффективной работы важен внутренний PR. Если система понятна сотрудникам и поддерживается ими, она достигает поставленных целей.
- 3) Оплата труда - по результатам, система вознаграждения сотрудников в зависимости от производительности.
- 4) Принцип внутреннего и внешнего равенства. Равенство от группы к группе внутри компании, основанное на функциональных обязанностях, а не на личностях сотрудников. Внешнее - возможность сравнения уровня оплаты труда в компании с рынком.
- 5) Принцип "прозрачности" - для всех сотрудников. Важно: обсуждению подлежат не конкретные размеры зарплаток, а система оплаты труда.
- 6) Возможность участия сотрудников. Замечания бывают полезными.
- 7) Адекватность изменению условий ведения бизнеса. Оплата труда не может быть постоянной и неизменной во времени.
- 8) Технология реализации - совокупность действий, сопровождающих введение, сопровождение и анализ эффективности оплаты труда.

# Система оплаты труда

## Виды долгосрочных поощрительных выплат:

- Опцион на акции - право на покупку фиксированного количества акций компании по фиксированной цене после выполнения ряда требований, установленных работодателем. (популярность 32%)
- Акции с ограничениями со стороны работодателя - требование об обратной продаже акций по окончании срока найма по первоначальной цене, запрет на продажу, передачу или залог акций до окончания определенного срока.
- Право переоценки акций - право на получение денежных средств, эквивалентных будущему повышению стоимости компании (фактического права на владение акциями нет)
- Условное наделение акциями – выплата премии в размере, равном стоимости акций компании или увеличения этой стоимости (фактического права на владение акциями нет).
- «Фантомные" планы - выплаты производятся только по достижении целевых показателей, намеченных работодателем.
- Отсроченные выплаты / отсроченный бонус - выплата на конкретную дату в будущем, при условии выполнения ряда требований, установленных работодателем (стоимость компании / акций, рентабельность, доля рынка, рост ряда параметров и т.д.).

# Управление временем

Управление временем (time-management) - это технология организации времени и повышения эффективности его использования. В некотором роде это не столько набор техник, сколько стиль жизни и философия.

**Матрица Эйзенхауэра** (принцип или метод) - техника расстановки приоритетов, которая позволяет выделить важные и существенные дела и решить, что делать с остальными. Именно президент США Дуайт Эйзенхауэр предложил ее и сделал стандартом своей работы.

Задачи А. Важные и срочные (критические ситуации, проекты с «горящим» сроком). Задачи такого типа необходимо выполнять без промедления.

Задачи Б. Важные и несрочные (стратегическое планирование в бизнесе, личностное развитие). Необходимо устанавливать временные рамки.

Задачи В. Неважные и срочные (спонтанные просьбы или поручения «сделать что-то сейчас и быстро», не относящиеся к служебным обязанностям и т.п.). Следует отказываться или перепоручать.

Задачи Г. Неважные и несрочные (мелочи, перекуры, «пустая болтовня», «болтовня» по телефону). Устранить навсегда из своей жизни.

# Управление временем

**Закон Парето** - эмпирическое правило социолога Вильфредо Парето - «20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий - лишь 20% результата». Касательно управлению временем правило звучит так: 20% дел (и затраченного времени) дают 80% результатов; 80% дел (и затраченного времени) дают 20% результатов. Вначале надо выделить 20% дел, которые дают max результат и начинать с них.

**Диаграмма Ганта** - удобный и популярный способ графического представления времени выполнения задач. Каждая линия в диаграмме представляет один процесс, наложенный на шкалу времени. Задачи, составляющие план, размещаются по вертикали, по горизонтали - время. Начало, конец и длина отрезка на шкале времени соответствуют началу, концу и длительности задачи. Текущее состояние: часть прямоугольника заштриховывается, отмечая % выполнения. Диаграмма Ганта дает возможность:

Увидеть и визуально оценить последовательность задач и их относительную длительность;

Сравнить планируемый и реальный ход выполнения задач;

Детально проанализировать реальный ход выполнения задач. На графике отображаются интервалы времени, в течение которых задача: выполнялась, была приостановлена, возвращалась на доработку и т.д.

# Управление временем

**Хронометраж** - метод изучения затрат времени - фиксация и замеры продолжительности выполняемых действий. Позволяет провести «аудит» и «инвентаризацию» времени, выявить «поглотителей времени». Чтобы провести хронометраж, рекомендуется записывать все дела с точностью до 5-10 минут в течение хотя бы 2-х недель.

**Список задач или to do list** - это перечень запланированных действий. Списки задач удобны тем, что позволяют не держать необходимые действия в голове. Задача представляет собой короткую фразу, отражающую, что требуется выполнить. После завершения ставится галочка. Популярное и разностороннее применение списки задач нашли в методе Getting Things Done. Многие задачи можно детализировать, образуя иерархию. Крупное действие делится на более мелкие, что помогает лучше понять, какие шаги необходимо предпринять.



# Управление временем

Хронометраж «направлен назад» – в основе лежит учёт времени, это своего рода дневник. Система Бенджамина Франклина (1706-1790) «направлена вперёд» – она работает с тем, что должно быть сделано. Визуально систему изображают как пирамиду, а её применение – процесс строительства пирамиды.

План на день

Краткосрочный план

Долгосрочный (на годы) план

Генеральный план достижения цели

Глобальная цель (достойная цель творческого человека)

Главные жизненные ценности (чего человек хочет от жизни)

Человек определяет свои жизненные ценности (грубо говоря

Система Б.Франклина повышает эффективность – как за счёт более эффективного управления временем, так и за счёт планирования самой работы.

# Производительность труда

Производительность труда – эффективность труда.

Производительность труда измеряется количеством времени, затрачиваемым на единицу продукции либо количеством продукции, выпущенной работником за какое-то время. Обычно под производительностью труда в экономической статистике понимается фактическая производительность труда.

Под ростом производительности труда подразумевается экономия затрат труда (рабочего времени) на изготовление единицы продукции или дополнительное количество произведенной продукции в единицу времени, что прямо влияет на повышение эффективности производства, так как сокращаются текущие издержки на производство единицы продукции по статье «Заработная плата основных производственных рабочих» или в единицу времени производится больше продукции.

# Производительность труда

Управление производительностью труда включает:

управление качеством;

планирование процедур повышения эффективности;

измерение трудозатрат и нормирование труда;

бухгалтерский учет и финансовый контроль.

Необходимо принимать во внимание факторы, препятствующие росту производительности, такие, как снижение цены труда при постоянном росте уровня жизни и увеличение уровня затрат на восстановление трудоспособности.

Заводу нужны станки, бизнесу — люди. Главный показатель (KPI) в области менеджмента всего один: прибыль на одного сотрудника. Остальные — вторичны. Сравните «прибыль на сотрудника» с конкурентами — и будет ясно, где управление выстроено лучше. Иногда отличие бывает во много раз.

# Поиск, подбор и найм сотрудников

Один известный человек сказал - кадры решают все. Это действительно так. Кадры + система организации (система управления, бизнес-процессы, орг.структура и т.д.).

Основная задача службы персонала - обеспечить бизнес необходимым количеством подходящего персонала и обеспечить максимальную отдачу от него при минимально приемлемых затратах на него.

Обеспечить независимость компании от конкретных сотрудников.

Задача менеджмента – увеличивать прибыль на одного сотрудника. Все остальное, что выполняет HR — лишь вспомогательные средства для решения этой задачи. А выполняет он многое:

Найм и адаптация сотрудников

Выстраивание системы мотивации

Развитие сотрудников, управление знаниями

Развитие корпоративной культуры, повышение лояльности персонала

И т.д.

## Поиск, подбор и найм сотрудников

Как отобрать на рынке труда тех кандидатов, которые в будущем станут успешными сотрудниками? Многие еще недавно основной проблемой называли нехватку кадров. «Слава кризису», эта трудность отступила, но нехватка толковых остается головной болью.

Система образования не готовит специалистов, нужных бизнесу. Те, кто уже имеет опыт работы, получили его в других компаниях. Придется таких сотрудников переучивать, что часто сложнее, чем обучать с нуля. Готовых сотрудников не найти.

Итак, поскольку идеальных сотрудников не найти, придется «покупать» на рынке труда максимально приемлемых кандидатов. И потом «лепить» из них сотрудников компании.

А чтобы отобрать этих самых максимально приемлемых, надо, чтобы было из чего выбрать. Причем с большим запасом, т.к. отсеивать будет происходить на всех этапах. Как этого добиться?

# Поиск, подбор и найм сотрудников

## 1. Размещение объявлений.

Разместят объявление о вакансии на сайте, и чего-то ждут. Но то крайний случай. Чаще размещается коротенькое черно-белое объявление в газете по трудоустройству и/или на сайте типа job.ru ...

## 2. Прозвон кандидатов по их резюме, размещенным в Интернете.

Этот способ для компании еще хуже: со стороны кандидата ситуация выглядит так, как будто он больше нужен компании, чем она ему.

## 3. Поиск среди родственников и знакомых .

«Приближенные» люди - это и интриги, и серые кардиналы, и сложности при воздействии на человека или увольнении.

## 4. Кадровые агентства.

Если не жалко выкинуть как минимум два оклада - пожалуйста. Если найдется агентство, которое делает что-то кроме №1, №2 и №3 - удивлюсь.

## 5. Head-hunting

Для ключевых специалистов может быть эффективно. Но для рядовых позиций неприменим: затраты времени и денег неоправданны.

Самый эффективный способ - размещение вакансий и работа с входящим потоком кандидатов.

# Поиск, подбор и найм сотрудников

## Плюсы

Сотрудники с опытом работы по данному профилю

Можно «не объяснять очевидных вещей» — надежда на быструю отдачу.

Есть надежда, что придет «варяг» и «все тут нам наладит».

Новички

Не «замылен» взгляд, нет убеждения, что «это невозможно» (продать данному клиенту и т.п.)

Человек «не испорчен» стандартами другой организации или (что еще хуже) их отсутствием и работой без четких стандартов и бизнес-процессов.

Не «умничает» (см. минусы профи).

## Минусы

Сотрудники с опытом работы по данному профилю

Надо учить стандартам работы компании, а это сложнее, чем «с нуля».

Может иметь чужую корпоративную культуру, иметь неверные установки и привычки .

«Умничает», навязывает свое представление о том, как надо работать.

«Профи» увольняют именно по этой причине.

Риск испытательного срока (профессиональные или личностные факторы).

Новички

Надо учить: как самой сути работы, так и стандартам компании (явным и/или неявным).

Риск испытательного срока (профессиональные или личностные факторы).

# Поиск, подбор и найм сотрудников

Опытных сотрудников резонно нанимать, когда:

- 1) в компании нет соответствующей компетенции и нет надежды/времени вырастить ее в ком-то из нынешних сотрудников (компания в целом или ее подсистема (логистика) - в состоянии запуска (start-up), «все делается впервые»). Правда, стоит предостеречь от веры в «варягов».
- 2) в компании нет формализованных бизнес-процессов, регламентов, стандартов. Опытный сотрудник все же сможет работать «нормально» (хотя и сам руководитель точно не скажет, что такое «нормально»).
- 3) реализуется проект с вполне конкретными (сжатыми) сроками и нет времени на обучение. Но, для сплочения команды разнородных профи, потребуются недюжинные навыки лидерства и командообразования.
- 4) временный персонал (сезонные рабочие) по относительно квалифицированным специальностям (каменщик). Обучение явно нерезонно.

Во всех остальных случаях лучше брать новичков.



# Поиск, подбор и найм сотрудников

Строится команда. И люди, выросшие «с нуля» - «надежда и опора» компании. Именно такие люди составляют костяк компании: верны ей, являются носителями ее корпоративной культуры, понимают ее бизнес до мелочей, являются истинными профессионалами.

Если в компании есть четкие бизнес-процессы, регламенты и стандарты, то задача сотрудника - просто качественно их выполнять. И все. А обучить этому можно, и с нуля обучать проще .

Новичок — это «чистый лист».

У него нет представления о том, «как правильно» работать, относиться к клиентам и т.п. И это благо: можно передать ему представление (целостное, разделяемое всеми в компании, проверенное на практике).

Еще важнее то, что ему легко привить стандарты компании. Внедрение CRM - как трудно заставить «старых» сотрудников качественно заносить в базу информацию о клиентах. Это же относится и к сотрудникам, которые работали в других компаниях, в которой стандартов не было. Новички принимают стандарты как должное с первого дня работы, если с ними правильно поработали.

## Поиск, подбор и найм сотрудников

Профильное образование в большинстве случаев практически не играет никакой роли. Конечно, есть исключения: врачу или юристу надо учиться много лет, чтобы понять свою профессию. Однако много ли таких специальностей? И вообще, вы часто встречаете людей, работающих по специальности?

Уровень образования в большинстве современных ВУЗов «низок». Если не брать исключения (МГУ, ФизТех, Бауманка и еще несколько), то большинство занимаются торговлей дипломами в рассрочку. Да и выпускники вышеназванных ВУЗов часто работают не по специальности: там просто учат людей качественно мыслить: серьезное образование физика, математика, инженера, философа позволяет успешно работать в любой сфере.

А если в дипломе написано что-то вроде «менеджер по гостинично-туристическому бизнесу» или «экономист» — не смотрите на диплом, как правило, все равно он ни о чем вам не скажет.

К тому же студенту пять лет отбивали охоту к занятию этим родом деятельности. А так же явно или неявно ориентировали на то, что главное — сдать зачет или экзамен (часто за взятку), а не знать предмет.

## Поиск, подбор и найм сотрудников

Аксиома: в переговорах тот, кто первым называет цену, всегда проигрывает. Поэтому сначала выясните ожидания кандидата. Какая сумма заработной платы (дохода) в месяц для кандидата желательная, а какая — приемлемая. Это дает основание для дальнейшего торга. Лучше обещать ближе к нижней планке — тогда у компании будет коридор для повышения в случае выдающихся результатов. Если же сразу пообещать много, то потом - при росте аппетитов сотрудника - придется его уволить, или сильно ему переплачивать.

# Адаптация сотрудников

## Основные этапы адаптации

- 1) Оценка уровня подготовленности нового сотрудника. Определение непривычных ситуаций и вариантов решения типовых задач.
- 2) Ориентация. Практическое знакомство сотрудника с обязанностями и требованиями, предъявляемыми к нему со стороны компании.
- 3) Действенная адаптация. Приспособление новичка к своему рабочему месту, включение в межличностные отношения с коллегами.
- 4) Функционирование. Сотрудник полностью осваивает требования к своему рабочему месту (в том числе налаживает межличностные отношения) и приступает к работе в «штатном режиме».
- 5) Оценка работника после прохождения испытательного срока - определяется, насколько новый сотрудник освоил требования к работе. На основании этой оценки принимается решение об окончании испытательного срока и даются рекомендации по дальнейшему обучению.

## Адаптация сотрудников

Оплата труда сотрудника во время прохождения испытательного срока - 80% от установленной ставки заработной платы на данной должности. После успешного прохождения размер оклада определяется на основании установленного уровня квалификации и оговаривается на календарный год работы в компании. Его пересмотр возможен один раз в полгода (перед началом сезона). Исключение — изменение размера оклада в случае перевода сотрудника на другую должность либо при выполнении дополнительных функциональных обязанностей, не предусмотренных должностной инструкцией.

Компания оставляет за собой право вносить изменения в порядок оплаты для каждой должности индивидуально. Изменения регламентируются положением «Представление на выплату бонуса».

# Адаптация сотрудников

Порядок прохождения сотрудником испытательного срока:

1. Эффективность работы. Выполнение плана работы контролируется непосредственным руководителем. Он составляет календарь встреч с новичком (первая неделя — каждый день, вторая неделя — один раз в два дня). Цель - координация работы, выявление сильных и слабых сторон, мотивация на результат (мышление в рамках результата).
2. Эффективность адаптации. Заключение о степени эффективности адаптации дается менеджером по персоналу. Составляется календарь встреч с новичком (первая неделя — каждый день, вторая неделя — один раз в два дня). Цель этих встреч — быстрее адаптироваться в коллективе, а также определить мотивацию и потенциал.

После прохождения ИС непосредственный руководитель заполняет лист оценки сотрудника. HR тоже дает свою оценку успешности адаптации.

В конце ИС проводится заключительная аттестация и принимается решение о допуске сотрудника к самостоятельной работе, либо о прекращении трудовых отношений.

## Мотивация сотрудников

Заинтересовать сотрудников в успехе общего дела и цветущем будущем компании можно несколькими слагаемыми. И тут уж, как говорится, руководители “играют” на мотивации сотрудников в зависимости от уровня развитости фантазии: одни обходятся выплачиваемой в срок заработной платой и соц. пакетом, другие обещают золотые горы и бурный карьерный рост в самом ближайшем будущем, третьи на достигнутом не останавливаются и пытаются на рабочем месте воссоздать обстановку ежедневного праздника и веселья. Всё перечисленное может дать определённый результат, повысить мотивацию и сгладить конфликтную ситуацию, но без системного подхода здесь обойтись никак нельзя. Мотивация сотрудников – дело тонкое.

## Мотивация сотрудников

В компании должны быть: стабильное и своевременное материальное стимулирование и его планомерный рост в связи с результатами и уровнем квалификации сотрудников;

Регулярная смена ориентиров, приоритетов и целей (от меньшей к большей) коллектива;

поощрение роста мастерства и квалификации сотрудников;

учёт индивидуальных особенностей мотивации сотрудников;

возможности саморазвития и роста профессионализма;

возможности инициативы в новаторстве и усовершенствовании способов решения индивидуальных и коллективных задач;

самостоятельность и автономность сотрудников;

уважение личности сотрудников;

стимулирование сотрудников к поиску новых, перспективных идей;

материальное/моральное поощрение креативности.



# Заработная плата

Заработная плата - цена трудовых ресурсов, занятых в производстве. выраженная в денежной форме часть совокупного общественного продукта, поступающая в личное потребление наемных сотрудников в соответствии с количеством и качеством затраченного труда. часть затрат на производство и реализацию продукции, направляемая на оплату труда сотрудников компании.

**Функции заработной платы.**

**Мотивационная.**

Основана на мотивации труда - процессе побуждения человека к определенной деятельности с помощью личностных и внешних факторов:

человек осознает свои потребности;

выбирает наилучший способ получения определенного вознаграждения;

принимает решение о реализации этого способа;

осуществляет действия по реализации, то есть трудится (здесь задача компании - создать наилучшие условия и стимулы для высокой результативности);

получение вознаграждения;

удовлетворение своей потребности.

# Заработная плата

## Воспроизводственная.

Уровень з/платы должен обеспечивать воспроизводство (обеспечение длительной трудоспособности; обеспечение семьи; обеспечение роста профессионального и культурного образовательного уровня).

## Стимулирующая.

Важна с позиций компании: побуждение сотрудника к трудовой активности, к максимальной отдаче, повышению эффективности труда. Этому служит установление размера заработков в зависимости от достигнутых каждым результатов труда. Отрыв оплаты от личных трудовых усилий подрывает трудовую основу з/платы.

## Статусная.

Предполагает соответствие статуса, определяемого размером заработной платы, трудовому статусу сотрудника. Статус - положение человека в той или иной системе социальных отношений и связей. Трудовой статус - это место данного сотрудника по отношению к другим как по вертикали, так и по горизонтали. Сопоставление с собственными трудовыми усилиями позволяет судить о справедливости оплаты труда.

# Зарботная плата

Главная проблема - найти наиболее целесообразное сочетание коллективизма в работе, необходимого для успешной деятельности компании, и индивидуализма в заработной плате.

Статусная функция важна прежде всего для самих сотрудников, на уровне их притязаний на зарплату, которую имеют сотрудники в других компаниях и ориентация персонала на более высокую степень материального благополучия. Для реализации этой функции нужна еще и материальная основа, которая воплощается в соответствующей эффективности труда и деятельности компании в целом.

## Регулирующая.

Воздействует на отношение между спросом и предложением рабочей силы, на формирование коллектива, обеспечение его занятости. Эта функция выступает балансом между сотрудниками и работодателем. Основа реализации функции — дифференциация в оплате труда по группам сотрудников.

## Производственно-долевая.

Определяет меру участия каждого сотрудника в совокупных затратах на производство.

# Система премирования

Премия - это денежная выплата сотруднику сверх заработной платы за достижение определенных результатов в труде.

Премирование - переменная часть вознаграждения сотрудника, которая выплачивается (или не выплачивается) в зависимости от выполнения заранее согласованных условий. Системы премирования можно условно разделить на кратко- и долгосрочные, индивидуальные и групповые, а также на привязанные к результатам деятельности или к знаниям и навыкам сотрудника.

Очень распространена схема «вознаграждение по результатам», когда размер вознаграждения сотрудника зависит от достигнутых результатов. Схема применяется многими западными и российскими компаниями. Реализация этой схемы опирается на идеологию МВО (Management By Objectives, «управление по целям»), предложенную в 50-х. (Peter F. Drucker, *The Practice of Management*, 1954).

Внешне все выглядит стройно и логично: сотрудник выполнил поставленные перед ним цели и получает премию. Если нет, то ни о какой премии речь не идет. Все достаточно справедливо.

# Система премирования

- Происходит смещение фокуса в сторону количественных показателей, которые легко измерить, нивелирование или игнорирование вопросов качества;
- смещение фокуса с задачи в целом на ее отдельные характеристики;
- смещение фокуса с интереса к работе на интерес к деньгам (к сожалению, или к счастью, деньги остаются важным фактором, и неуверенность в деньгах легко оборачивается демотивацией);
- смещение фокуса на индивидуальный результат с общекомандного результата или результата работы компании в целом;
- смещение фокуса на краткосрочные, легко решаемые задачи с задач более комплексных и долгосрочных, чей результат всегда менее очевиден и в большей степени может быть подвержен влиянию факторов, которые пока также непонятны;
- смещение фокуса с творческого, инициативного подхода к работе на более осторожный и консервативный подход, в связи с риском потерять деньги из-за неизбежных при инициативе ошибок.

# Система премирования

Пять ошибочных предположений

**Предположение 1. Результат работы сотрудника является его заслугой, следствием усердия, которое он прилагает к работе.**

Данное утверждение не выдерживает никакой критики. Очевидно, что результат работы сотрудника является следствием как его усилий, так и усилий со стороны организации в целом (ресурсы, инфраструктура, работа других подразделений). Также значительное влияние оказывает внешнее окружение. Следовательно, выплачивая премию за конечный результат, нельзя точно сказать, за что именно вознаграждение или лишение вознаграждения.

С положительными результатами трудностей возникает меньше. Но негативные результаты (а они неизбежны в том случае, если ставятся труднодостижимые цели) создают серьезные проблемы. Понимая, что он не может держать ситуацию под контролем, сотрудник может потерять уверенность в своих силах.

В результате он будет испытывать разочарование и демотивацию, считая себя несправедливо обиженным.

# Система премирования

**Предположение 2. Можно точно измерить результат работы сотрудника и, следовательно, точно определить размер его вознаграждения.**

Некорректность : часто невозможно определить, какой именно вклад вносит работа конкретного сотрудника. Измерение результата должно быть объективным, что работает лишь при плане в объемах (продаж или производства). Удовлетворенность клиентов - компании интересны негативные отзывы (помогают усовершенствовать процесс), а сотрудник собирает позитивные. Конфликт интересов между сотрудником (бонус) и компанией (стратегические цели и задачи).

**Предположение 3. Сотрудник заинтересован в лучшем результате, что приведет к улучшению результата работы компании .**

Сотрудник заинтересован заработать и в том, чтобы увеличить выработку, перевыполнить план и т.д. Но компания – сложная система, и ее совокупный результат не равен сумме результатов сотрудников. В погоне за своим результатом сотрудник может осознанно нарушать интересы других. Результат – конфликты продаж и производства, производства и маркетинга, маркетинга и финансов и т. д.

## Система премирования

**Предположение 4. Сотрудник будет проявлять творческий подход к работе, стремясь показать лучший результат и получить вознаграждение .**

Скорее наоборот – будет консервативен, не будет брать инициативу и ответственность за результат на себя. Деньги важны, а творческий подход означает возможность ошибки, неполучения запланированного результата, а значит и вознаграждения.

**Предположение 5. Сотрудники считают вознаграждение за результат справедливым.**

Трудно не согласиться. Большинство сотрудников не сомневается в том, что результат их работы зависит только от них (когда удастся добиться успеха). Но когда их постигает неудача, то находят ее причины в неблагоприятном стечении обстоятельств, не повезло. Когда речь заходит об успехах и неудачах других, то придерживаются противоположной точки зрения.

Сотрудники считают вознаграждение «за результат» справедливым, только когда его получают. А если нет, то полагают, что это несправедливо. Субъективность оценки по критериям качества ведет к проблемам (от обид и непонимания до ухода из компании).



# Система премирования

## **Положение о премировании.**

Наличие такого локального нормативного акта как Положение о премировании не является обязательным в организации. Тем не менее, он разрабатывается и принимается во многих компаниях.

Во-первых, это удобно, ведь далеко не в каждой организации существуют коллективные договоры и соглашения. А перегружать трудовой договор разделом, регулирующим вопросы премирования, имеет смысл только в том случае, если в организации нет единой системы поощрения работников и для каждого из них устанавливаются индивидуальные виды премий. Во всех остальных случаях целесообразнее разработать единый документ, регулирующий систему премирования сотрудников организации, и сделать в трудовом договоре ссылку на данный локальный нормативный акт.

Во-вторых, наличие в организации Положения о премировании работников, в котором обозначены показатели, сроки и размеры премирования, оказывает стимулирующее воздействие на работников, так как они заранее знают, что, если их работа будет соответствовать указанным в данном документе показателям, они вправе будут рассчитывать на дополнительное вознаграждение.

## Система премирования

В-третьих, Положение о премировании работников позволяет документально подтвердить расходы организации на осуществление стимулирующих выплат работникам и, соответственно, уменьшить налогооблагаемую базу по налогу на прибыль.

По общему правилу в Положении о премировании должны быть определены:

- показатели и условия премирования (то есть за что работнику положена премия);
- размер премиальных выплат;
- список работников, на которых распространяется данное положение (например, на всех работников или только на штатных; кроме того, перечень должностей зависит от показателя премирования);
- периодичность премирования;
- сроки и источники выплат.