

Мотивация трудовой деятельности

КОМПЕНСАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА КОМПАНИИ

КОМПЕНСАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА КОМПАНИИ

1. Основные формы (виды) оплаты труда.
2. Зарубежные системы оплаты труда.
3. Компенсационная система.
4. Разработка базовой заработной платы (самостоятельно).

1. ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ (ВИДЫ) ОПЛАТЫ ТРУДА

- **Зарплата** – это не только плата за труд работника, но и определенный показатель его статуса в организации, семье, обществе.
- Работник ожидает справедливости в оплате труда, сравнивая свои результаты труда с результатами и оплатой труда других работников (даже если такое сравнение сложно сделать в силу закрытости этой информации) или с общими результатами работы подразделения или организации.

1. ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ (ВИДЫ) ОПЛАТЫ ТРУДА

- Зарплата, как правило, должна выплачиваться в денежной форме, но по договоренности с работником часть ее может быть выплачена в натуральной форме (товары, услуги, ценные бумаги).
- Выбор форм оплаты труда определяется руководителями. Работник может согласиться или не согласиться с предложением работодателя и дать свои варианты.

1. ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ (ВИДЫ) ОПЛАТЫ ТРУДА

| Основные признаки выделения видов оплаты труда | Виды оплаты труда |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| По способу измерения для оплаты результатов труда | <ul style="list-style-type: none">• Повременная• Сдельная• Смешанная (комбинированная) |
| По длительности расчетного периода | <ul style="list-style-type: none">• Каждодневная• Еженедельная• Ежемесячная |
| По средствам оплаты | <ul style="list-style-type: none">• Денежная• Натуральная• Смешанная (комбинированная) |
| По охвату работников | <ul style="list-style-type: none">• Индивидуальная• Коллективная• Смешанная (комбинированная) |

1. ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ (ВИДЫ) ОПЛАТЫ ТРУДА

- **Повременная оплата труда** – зарплата сотруднику начисляется по установленной почасовой ставке или окладу за фактически отработанное время.
- **Сдельная оплата труда** – зарплата сотруднику (группе) начисляется по установленной расценке за каждую единицу выполненной работы или изготовленной продукции (выраженной, например, в штуках, килограммах, метрах, кубометрах, производственных операциях и т.д.).

КЛАССИФИКАЦИЯ СИСТЕМ ОПЛАТЫ ТРУДА

| Виды оплаты работы | Система оплаты сдельная | Повременная |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Условно-постоянные | <ul style="list-style-type: none">• Прямая сдельная (поштучная)• Косвенная сдельная• Сдельно-прогрессивная | <ul style="list-style-type: none">• Простая почасовая (посменная, помесичная)• Повременно-премиальная• Из фонда оплаты труда |
| Условно-переменные | <ul style="list-style-type: none">• Сдельно-премиальная• Аккордная• доплата к часовой тарифной ставке• Штрафная (дифференциальная) | <ul style="list-style-type: none">• Должностной оклад• Надбавки к окладу• Доплаты к окладу• Повременно-премиальная• Из прибыли |

1. ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ (ВИДЫ) ОПЛАТЫ ТРУДА

- Каждая из форм оплаты труда в зависимости от организационно-технических условий, от целей организации и характера задач, поставленных перед работником, а также от их социально-психологического типа оказывает различное стимулирующее воздействие на сотрудников.
- **Индивидуальные и коллективные** формы оплаты труда. В последнем случае зарплата начисляется по результатам труда определенной группы работников (бригады), распределение внутри коллектива осуществляется в соответствии с вкладом каждого или по другим установленным правилам.

1. ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ (ВИДЫ) ОПЛАТЫ ТРУДА

- **Основная зарплата** – рассчитывается на основании оговоренной в трудовом договоре почасовой, дневной, недельной или месячной ставки (оклада). Доплаты, надбавки и премии к ней не относятся, но если системой оплаты труда предусмотрена выплата постоянной премии за результаты труда и она устанавливается на основе установленной ставки, ее следует также отнести к основной зарплате.
- При сдельной форме оплаты труда основной считается зарплата, начисляемая по утвержденным сдельным расценкам.

1. ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ (ВИДЫ) ОПЛАТЫ ТРУДА

- **Смешанная система оплаты труда** – комбинация элементов, относящихся к повременной или сдельной формам оплаты. Зарплата делится на две части: оплачиваемая по установленной ставке пропорционально отработанному времени и оплачиваемая по дополнительно учитываемым результатам труда.
- **Повременно-нормативная система оплаты труда** – общей мерой работы является определенный нормативный объем продукции, работ или услуг, за превышение которого в установленных процентах выплачивается сдельная часть зарплаты. Повременная часть выступает в роли гарантированной оплаты при выполнении определенного (нормативного) объема работы.

1. ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ (ВИДЫ) ОПЛАТЫ ТРУДА

- **Повременно-комиссионная система** *(объясните смысл этой системы оплаты).*
- Применение смешанных форм оплаты позволяет избежать ряда недостатков, присущих повременной или сдельной системам оплаты труда. Их целесообразно использовать также в случае выполнения рабочими различных работ, только часть которых имеет точную количественную меру

1. ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ (ВИДЫ) ОПЛАТЫ ТРУДА

- К системе оплаты труда (вознаграждений работника) следует отнести и различного рода льготные выплаты и компенсации, осуществляемые за счет предприятия своим работникам: оплата питания, страхование здоровья и жизни, оплата обучения, оплата детских учреждений, юридических услуг, оплата затрат на поддержание здоровья и т.д.
- В США доля льготных выплат (стоимость пакета дополнительных вознаграждений) в общей сумме денежного вознаграждения работнику достигает 36%. Правда, эта величина учитывает и оплату времени отпусков.

2. ЗАРУБЕЖНЫЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

- В США выделяют следующие системы оплаты труда:
- ✓ **Single (flat) rate system** – оплата труда жестко привязана к должности и не зависит ни от квалификации человека, ни от результатов его работы;
- ✓ **time-based step rate** – оплата труда в первую очередь зависит от продолжительности работы, но может учитывать квалификацию или стаж работы в компании;

2. ЗАРУБЕЖНЫЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

- ✓ **Performance-based/ merit pay** – оплата труда, первую очередь учитывающая реальные результаты и достижения человека;
- ✓ **Productivity-based** – сдельная оплата труда;
- ✓ **Person-based** – система оплаты труда, которая учитывает в первую очередь качества работника – знания, навыки, компетенции; одним из видов ее является **skill-based pay systems**, стимулирующая работника к профессиональному развитию, мотивирующая к обучению и овладению смежными функциями, эффективная для оценки труда консультантов, Аналитиков, ученых, учителей, Врачей, т.е. тех работников, деятельность которых поддается слабой формализации или результаты труда носят отсроченный характер.

2. ЗАРУБЕЖНЫЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

- Особенности системы оплаты труда в Японии:
- ✓ отсутствие четкой системы разделения труда и классификации рабочих мест;
- ✓ оплата в соответствии с профессиональным мастерством, стажем, квалификацией и трудовым вкладом работника.

2. ЗАРУБЕЖНЫЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

- Результаты анализа 1618 компаний Японии:
- ✓ 10,8% компаний заменили традиционную систему пожизненного найма и соответствующую ей систему оплаты труда на оплату по результатам;
- ✓ 56,8% компаний придерживаются принципов пожизненного найма и повозрастной оплаты труда;
- ✓ 32,4% придерживаясь принципов пожизненного найма, реформируют систему оплаты труда (поощряют индивидуальные результаты).

3. КОМПЕНСАЦИОННАЯ СИСТЕМА

- **Компенсационный пакет** – это набор материальных и нематериальных благ, получаемых работником от компании взамен (в порядке компенсации) затраченных времени, сил, энергии.
- **Внутренние и внешние факторы**, оказывающие непосредственное влияние на компенсационную политику компании:
 1. Соотношение в оплате труда высоко и низкоквалифицированных работников. В международной практике выделяют четыре модели:
 - **умеренная модель** – характерна для промышленно развитых стран Запада и Японии с высоким уровнем благосостояния, консолидации и социального патернализма. Соотношение:¹⁷

3. КОМПЕНСАЦИОННАЯ СИСТЕМА

- **умеренно полярная модель.** Характерна для социально устойчивых развивающихся стран – (10:15):1;
- **сверхполярная модель.** В слаборазвитых доиндустриальных странах – (20:30):1 в России 26:1;
- **нерыночная эгалитарная модель.** Куба, КНДР – 3:1.

3. КОМПЕНСАЦИОННАЯ СИСТЕМА

2. Уровень развития рынка трудовых ресурсов и оплаты труда специалистов в регионе. Требования к работникам. Размер социальных выплат и льгот. Проблемы занятости населения, миграционные процессы в регионе – все это в целом определяет политику найма рабочей силы и необходимые меры по ее закреплению в компании путем повышения оплаты труда.
3. Степень конкуренции на региональном рынке в данном виде бизнеса влияет на возможности компании по оплате труда работников, на мотивацию лояльности персонала.

3. КОМПЕНСАЦИОННАЯ СИСТЕМА

4. Финансовое положение фирмы и ее инвестиции в персонал. Известно, что самое эффективное размещение капитала – грамотное вложение его в персонал. Доля расходов на персонал в структуре затрат российских компаний колеблется от 12 до 85%. Проблема – уход обученного за счет фирмы компетентного сотрудника в конкурирующую фирму, которая получит прибыль с вложенного не ею капитала.

3. КОМПЕНСАЦИОННАЯ СИСТЕМА

5. Какой вид стратегического планирования принят в компании – краткосрочный или долгосрочный – и определяет ли он период, на который разрабатывается система оплаты, либо она имеет свой цикл планирования. При этом необходимо учитывать два противоречивых требования к оплате: с одной стороны, оплата труда должна быть стабильной, удовлетворяя потребность в безопасности и уверенности в завтрашнем дне, с другой – она должна быть гибкой, учитывать изменения рыночной ситуации и по реализации продукции, и по рынку труда. В связи с этим компании пересматривают свою компенсационную политику либо какие-то элементы компенсационного пакета с определенным временным интервалом.

3. КОМПЕНСАЦИОННАЯ СИСТЕМА

6. Внутриорганизационные вопросы разработки системы компенсаций:

- ✓ кто разрабатывает и внедряет компенсационную систему – служба по работе с персоналом, финансовая служба, внешние консультанты;
- ✓ Каково соотношение между постоянной и переменной частями денежного вознаграждения, премиями и социальными льготами. Целесообразно поддерживать общий размер выплат по трудовым и социально-бытовым льготам на уровне 50-100%, тогда они будут превышать порог материальной чувствительности и мотивировать к более эффективному труду

3. КОМПЕНСАЦИОННАЯ СИСТЕМА

- ✓ Применение одной либо нескольких схем заработной платы – для основного, вспомогательного, обслуживающего и управленческого персонала.

Основной персонал – работники, непосредственно занятые в сфере производства или в процессе сбыта, т.е. непосредственно влияющие на объем готовой продукции (услуг).

Вспомогательный – косвенно участвует в создании конечного продукта, создавая инструменты и средства труда для основного процесса.

Обслуживающий персонал – обслуживают нужды организации, основного и вспомогательного персонала: администрация, бухгалтерия, подразделения рекламы.

Управленческий персонал – высшие и средние менеджеры организации.

3. КОМПЕНСАЦИОННАЯ СИСТЕМА

- Для раскручивания товарооборота и массы прибыли гораздо эффективнее выплачивать основному персоналу дополнительное вознаграждение за участие в прибылях. Вспомогательный, управленческий и обслуживающий персонал должны иметь возможность получать дополнительное вознаграждение в виде премии.
- Таким образом, основной персонал имеет непосредственные материальные стимулы, а иной – опосредованные.

3. КОМПЕНСАЦИОННАЯ СИСТЕМА

7. Компенсационная политика должна соответствовать особенностям организационной культуры компании, ее миссии, нормам, ценностям.
- *Клановая культура будет поощрять дух единой команды, взаимопомощи, коллегиальные формы принятия решений.*
 - *Для иерархии важно поддерживать с помощью компенсационной политики дисциплину, установленные регламенты и четкое выполнение запланированной деятельности.*
 - *Адхократия рассматривает каждого сотрудника как творческую личность и мотивирует его новаторство и инициативу.*

3. КОМПЕНСАЦИОННАЯ СИСТЕМА

- Система компенсации всего лишь подсистема более крупных систем – системы управления персоналом и системы менеджмента компании. Как подсистема она определяется воздействием следующих подсистем:
 - стратегии компании;
 - кадровой политики;
 - корпоративной культуры;
 - системы планов компании;
 - системы контроля и оценки исполнения;
 - содержания работы.

3. КОМПЕНСАЦИОННАЯ СИСТЕМА

- Структура компенсационного пакета должна решать три основные задачи:

1. Воспроизводство рабочей силы – предоставление работнику ресурсов и материальных благ, необходимых для восстановления сил (нормальное питание ресурсы для профилактики здоровья); обеспечение минимально необходимых условий работы (удобное оборудование, мебель, спецодежда, оплата или предоставление транспорта); обеспечение минимально необходимых условий жизни (ресурсы для оплаты жилья, приобретение одежды, удовлетворение социально-культурных потребностей); обеспечения семьи (питания, жилья, одежды и других базовых потребностей)

3. КОМПЕНСАЦИОННАЯ СИСТЕМА

- 2. Заинтересованность работника в достижении целей и получении результатов** – для компании определяющим фактором является трудовой потенциал работника, его компетентность (как профессиональная, так и социальная).
- 3. Лояльность к компании** – надежный и верный персонал.

3. КОМПЕНСАЦИОННАЯ СИСТЕМА

- **Структура компенсационного пакета:**
 - **Постоянное вознаграждение** – основная оплата труда (базовая заработная плата)
 - **Переменная часть заработка** – стимулирующие выплаты (премии, единовременные вознаграждения, участие в прибыли)
 - **Социальные выплаты и льготы (бенефиты)**

СТРУКТУРА КОМПЕНСАЦИОННОГО ПАКЕТА

Структура общего вознаграждения (компенсационного пакета)

| Постоянное вознаграждение | Переменное вознаграждение | | Льготы и привилегии |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Должностной оклад и компенсационные выплаты с учетом законодательства | Краткосрочное: текущее премирование, бонусы за год, единовременное вознаграждение | Долгосрочное: опционы, акции, отложенные выплаты | Общекорпоративные и для отдельных категорий сотрудников |
| Цель: создать прозрачную, обоснованную и справедливую систему окладов, позволяющую привлекать и удерживать работников | Цель: стимулировать достижение сотрудниками тех целей, которые наиболее полно отвечают задачам бизнеса | Цель: удержание ключевых работников и их мотивирование на устойчивое развитие компании и долгосрочные цели | Цель способствовать привлечению и удержанию работников с помощью гибкой и эффективной системы |

3. КОМПЕНСАЦИОННАЯ СИСТЕМА

- Эффективность компенсационной системы обычно устанавливают с помощью тестов, бесед и иного психологического инструментария.
- К размеру своей заработной платы работник привыкает уже за 3-4 месяца. А затем она перестает удовлетворять.
- Следует разнообразить формы дополнительных вознаграждений для повышения эффективности мотивационной работы.
- Система исчисления компенсационного пакета должна быть понятна сотруднику.

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

- 1. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г.
Мотивация трудовой деятельности персонала.
М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 312 с. С. 197-222.