

СИСТЕМА СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

Биктяков Касим Серачевич

кандидат экономических наук, Гуманитарно-экономический институт имени В. С. Черномырдина.

Адрес: Гуманитарно-экономический институт имени В. С. Черномырдина, 107996, Москва, ул. Павла Корчагина, д. 22.

E-mail: b.kasim55@mail.ru

Эффективное стимулирование сотрудников позволяет привлекать, мотивировать и удерживать наиболее ценных работников, тем самым значительно укрепляя компанию. Чем лучше сбалансированы цели компании и потребности сотрудников, тем больше пользы будет от системы стимулирования персонала. Стимулирование – это материальная форма, в которой компания выражает сотруднику свою признательность и оценивает его работу. В статье автором обосновывается, что эффективная система стимулирования значительно улучшает общие результаты работы сотрудников и становится мощным стимулом для достижения целей компании.

Ключевые слова: оплата по результатам, структура оплаты, влияние стимулов.

THE SYSTEM OF PERSONNEL STIMULATION

Biktyakov, Kasim S.

PhD, Chernomyrdin Arts and Economics Institute.

Address: Chernomyrdin Arts and Economics Institute, 22 Pavel Korchagin Str., Moscow, 107996, Russian Federation.

E-mail: b.kasim55@mail.ru

Effective stimulation of employees could attract, motivate and retain the most valuable workers and in this way strengthen the company. The more balanced the company aims and personnel needs are, the more profitable the system of employees' stimulation will be. Stimulation is a material form, through which the company expresses its gratitude to the employee and assesses his/her work. The author shows that the effective system of stimulation can enhance the results of employees' work and become a strong incentive to attain the company targets.

Keywords: remuneration by results, payment structure, incentive impact.

Каждый работник хочет, чтобы его работу оценивали по достоинству, и эта оценка должна быть материальной. Стимулирование может быть непосредственным и выражаться в виде заработка и поощрений на основании производительности сотрудника, либо опосредованной и выражаться, например, в льготном обслуживании работников, в до-

полнительных выходных днях, отпуске и т. д. Эффективная система стимулирования привлекает потенциальных кандидатов на работу в компанию; помогает удерживать хороших работников, так как они уверены в справедливой оплате своего труда; мотивирует сотрудников, если оплата адекватная; помогает достигать об-

щих целей, когда в компании есть атмосфера поддержки и признания.

Основное влияние на оплату труда оказывает способность оплачивать труд – работодатель может быть ограничен финансовыми возможностями и прибыльностью компании. Могут быть и другие ограничения, связанные с инвестициями в маркетинг, оборудование, новые подразделения и т. д. Ни одна структура оплаты не может быть свободна от влияния той общепринятой разницы в оплате труда, которая является традиционной и существует в течение долгого времени. Такие традиции обычно превращаются в нормы, и работодателю часто ничего не остается, как только их принять. Государственные органы также принимают участие в вопросах оплаты труда, где вероятна несправедливость: это минимальная заработная плата, возраст выхода на пенсию, социальная защита населения.

Структура оплаты труда – основной элемент плана стимулирования. По своей сути – это иерархия уровней или рангов должностей в компании. Уровень – это совокупность всех форм оплаты, которую получает работник на основании своего опыта или приобретенных навыков. Рост уровня ведет к росту заработка. Структура оплаты также оказывает психологическое воздействие, поскольку она взаимосвязана с заинтересованностью и отношением сотрудников к работе. Кроме того, она может повлиять на решение сотрудника покинуть компанию или остаться в ней, снижает текучесть кадров, увеличивает производительность труда и уменьшает связанные с оплатой перерывы в работе. При мудром использовании структура оплаты труда может быть очень мощным инструментом управления.

Оплата труда должна быть справедливой. И здесь, как правило, работник и работодатель расходятся во мнении. Половина работников считает, что им платят справедливо, вместе с тем две трети опрошенных считают, что руководители неоправданно завышают себе выплаты. Многие

работники полагают, что они недополучают примерно 30% зарплаты. Чтобы говорить о справедливой оплате труда, нужно провести оценку должностей. Это могут быть ранжирование, классификация должностей либо их оценка по баллам.

Цель исследования заработной платы – собрать информацию об уровне оплаты в различных компаниях за аналогичную работу. Подобные исследования предоставляют данные о ситуации на рынке, получая возможность разработать и поддерживать конкурентоспособную структуру оплаты труда. Менеджер должен использовать информацию о сравнительных уровнях зарплат только для оценки их общего уровня и не делать поспешных выводов, пока не получит более подробную информацию. Необходимо оставаться как можно более конкурентоспособными на данном рынке и поддерживать при этом самые выгодные условия работы в компании.

Цель оценки должностей – найти критерий справедливости, который сможет принять каждый сотрудник. Чем больше усилий прилагает менеджер, чтобы система оплаты труда была как можно более справедливой, тем более вероятно, что она будет принята и станет позитивной и мотивирующей силой. При этом меньше работников будут задаваться вопросами, справедливо ли к ним относятся и компания платит столько, сколько они заслуживают, или руководство просто использует их.

Все элементы стимулирования необходимо интегрировать в структуру заработной платы. Структура заработной платы должна обладать внутренней логикой, которая имеет смысл по крайней мере для того большинства, кто получает зарплату, а также адекватна тому, сколько платят за подобную работу в других компаниях. При разработке структуры оплаты менеджеру нужно стремиться к простоте. Любой сотрудник должен быть в состоянии определить, каково его место в структуре оплаты и что ему нужно сделать, чтобы двигаться вверх. Если сотрудник не видит возмож-

ностей для постоянного роста его зарплаты, в конце концов, он теряет энтузиазм. Неструктурированные схемы оплаты также не удовлетворяют потребностей сотрудников. Эффективно разработанная структура оплаты должна решать следующие задачи: ясно выражать иерархию уровней оплаты (сотрудник должен знать, что ему необходимо делать, чтобы повысить свой доход); ясно выражать иерархию должностей (сотрудник должен иметь представление, каков потолок оплаты в его области и что ему может потребоваться, чтобы добиться большего); показывать, кто принимает решение о повышении зарплаты.

Руководству необходимо проявлять дальновидность и включать сотрудников в процесс разработки структуры оплаты. Это позволит им понять логику этого процесса и высказать свои пожелания. Чем активнее сотрудники участвуют в разработке, тем меньше потенциальных проблем возникнет впоследствии.

Процесс разработки и внедрения новой структуры оплаты труда включает несколько стадий: анализ существующих договоров; анализ подобных должностей в других компаниях-конкурентах; определение уровня оплаты для ключевых должностей на основании исследований зарплаты и других факторов; приведение зарплаты в соответствие с ключевыми должностями на основании описанных выше критериев; анализ того, какие еще факторы могут повлиять на оплату.

По множеству причин некоторые стимулы более эффективно действуют в виде льгот, а не в виде денег. К таким стимулам относятся опосредованные или дополнительные льготы. Список стимулов дает представление о том, какие опосредованные льготы работодатель может предлагать сотрудникам. Ключом в их использовании является тщательный выбор стимулов, которые лучше всего интегрируются в бюджет компании и в максимальной степени повышают мотивацию сотрудников.

Существуют следующие типы льгот: бесплатные обеды, бесплатный Интернет,

скидки на товары компании, медицинское обслуживание, медицинская помощь, профилактории, предоставление дешевых кредитов; дополнительные доходы или надбавки – пособия, проживание в доме компании, финансирование жилья, пользование автомобилем, мобильным телефоном компании, низкие кредиты, членство в спортклубе, профсоюзные взносы, путешествия; другие льготы – проведение праздников, техобслуживание автомобиля, награды за выслугу лет, программы страхования, помощь в жилищных, налоговых, юридических вопросах, компенсации при несчастных случаях, пенсии, стипендии при обучении, сдача компьютера в пользование сотруднику, награды за хорошую работу, различные консультации.

Дополнительные льготы можно использовать двумя способами: выбрать полный пакет льгот или льготы по выбору. Пакет льгот подразумевает, что работодатель сам определяет лучшее сочетание льгот, которое может быть привлекательным для сотрудников и которое может себе позволить компания. Концепция льгот по выбору основана на том, что работодатель предоставляет сотрудникам список льгот и дает им право самим решать, какими льготами они хотят воспользоваться. Существует ограничение на максимальное количество льгот, которые может выбрать сотрудник. Льготы можно связать со стажем работы в компании. Например, если стаж менее пяти лет, то и льготы не должны превышать 5% от его дохода, при десятилетнем стаже – 10% и т. д. Такая схема позволяет сотрудникам пользоваться льготами тогда, когда они им нужны, и не пользоваться тем, что им не нужно.

Работодатель должен тщательно проанализировать и оценить свои финансовые возможности. Любая льгота, которая повышает мотивацию сотрудников, может оказаться негативной в финансовом плане. Льготы помогают снизить текучесть кадров, повысить трудовую дисциплину и повысить имидж компании. Такие преимущества трудно просчитать, но при оценке

эффективности программы дополнительных льгот их необходимо учитывать.

Ценность затрат на программу опосредованных льгот определяется общими затратами на льготы для всех сотрудников в год; затратами в год на одного сотрудника, поделенными на количество рабочих часов; процентом сумм, выплаченных сотрудникам, деленным на годовую зарплату; затратами на одного сотрудника в час, деленными на количество рабочих часов данного сотрудника. Затем следует провести исследование затрат/льгот. Для этого нужно сравнить затраты на льготы с их возможными выгодами. Это не только финансовые выгоды, но и выгоды, выражающиеся в преданности сотрудников компании, о которой свидетельствует их удовлетворенность работой.

Дополнительные льготы должны быть гибкими. Льгота, которая вчера была по-

пулярной, сегодня может оказаться ненужной. Все чаще сотрудники успешных компаний хотят получать не просто премии, а долю от прибыли. Также может случиться, что компания платит лишние деньги за льготу, которой никто не пользуется. Их, как правило, навязывают страховые компании – сотрудникам, уходящим в декретный отпуск, медицинские процедуры, услуги стоматолога и т. д. Все эти льготы обходятся работодателям довольно дорого, и если ими никто не пользуется, они превращаются просто в бесполезные траты.

Таким образом, эффективная программа стимулирования и компенсации привлекает в компанию потенциальных кандидатов, удерживает ценные кадры, мотивирует сотрудников и содействует реализации общих планов компании.

Список литературы

1. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. – М. : Академия, 2013.
2. Журавлев П. В., Карташов С. А., Маусов Н. К., Одегов Ю. Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. – М. : Экзамен, 1999.
3. Ильин В. А., Шабунова А. А. Развитие человеческого потенциала – индикатор эффективного управления // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2014. – № 5 (71). – С. 11–32.
4. Куликов Ю. А. Механизмы стабилизации кадрового состава организации // Вопросы экономических наук. – 2015. – № 4 (74). – С. 45–49.
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М. : Вильямс, 2009.

References

1. Bazarov T. Yu. Upravlenie personalom [HR Management]. Moscow, Akademiya, 2013. (In Russ.).
2. Zhuravlev P. V., Kartashov S. A., Mausov N. K., Odegov Yu. G. Tekhnologiya upravleniya personalom. Nastol'naya kniga menedzhera [Technology of HR Management. Reference Book for Managers]. Moscow, Examen, 1999. (In Russ.).
3. Il'in V. A., Shabunova A. A. Razvitie chelovecheskogo potentsiala – indikator effektivnogo upravleniya [Human Development as an Indicator of Governance Efficiency]. Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2014, No. 5 (71), pp. 11–32. (In Russ.).
4. Kulikov Yu. A. Mekhanizmy stabilizatsii kadrovogo sostava organizatsii [Mechanisms of Stabilizing Personnel of the Organization]. Voprosy ekonomicheskikh nauk [Issues of Economics], 2015, No. 4 (74), pp. 45–49. (In Russ.).
5. Meskon M., Albert M., Hedowry F. Osnovy menedzhmenta [Principles of Management]. Moscow, Williams, 2009. (In Russ.).