

Стимулирование труда является основой взаимоотношений предпринимателя и наемного работника. В теории менеджмента стимулирование труда является одной из базовых функций менеджера. Исходя из определений предпринимательской деятельности, предпринимательская деятельность направлена на систематическое получение прибыли. Отсюда основная цель предпринимателя – получение и максимизация прибыли. Максимизация прибыли неизбежно приводит к противоречию с такой целью наемных работников, как повышение материального вознаграждения. Формулировка цели наемного работника как получение большего материального вознаграждения при меньшем объеме выполняемых работ, предполагала бы формулировку основной задачи стимулирования труда как нахождение компромисса между целями наемного работника и предпринимателя.

Однако нахождение компромисса не решает проблемы вновь возникающей неудовлетворенности работника денежной оценкой его вклада. Растущая неудовлетворенность работника отображается на его производительности, что в свою очередь снижает эффективность предпринимательской деятельности.

Увеличение вознаграждения работнику в свою очередь снижает эффективность деятельности предприятия. Далеко не однозначная связь наблюдается между размером материального вознаграждения работника и производительностью труда, часто приводящая к неожиданным результатам после внедрения на предприятии очередной системы стимулирования.

Формирование же трудового поведения работников во многом определяется механизмами мотивации, что делает невозможным нахождение единственного решения задачи стимулирования труда персонала, как решения оптимизационной задачи в условиях ограниченности ресурсов (фондов заработной платы). Изменчивость внешней среды ведет к постоянным изменениям трудовой мотивации работников. Понимание всех этих механизмов – основа профессионального подхода к работе с персоналом. Для этого нужно знать от чего зависит поведение человека, чем он руководствуется в своих поступках в процессе своей трудовой деятельности в организации, его потребности, отслеживать динамику внешней среды. При этом совсем не обязательно, что всякое действие человека направляется на удовлетворение его потребности или на повышение материального благополучия в краткосрочной перспективе.

Материальная и моральная мотивация персонала в последние годы принимает все более сложные формы. Программы стимулирования труда постепенно перестают удовлетворять администрацию многих компаний и не только в России.

В процессе поиска работы, выбора работодателя и трудоустройства определяющей является политика стимулирования труда на предприятии. Большинство (более 70%) опрошиваемых ставят на первое место при поиске работы потребность в получении средств к существованию или улучшение материального положения. Распространяя объявления о найме на работу, максимальное количество работодателей указывают в рекламе вакансии только условия компенсационного пакета, что повышает роль материального стимулирования и сводит на «нет» остальные составляющие имиджа организации как существующей в сознании персонала системы оценок организации по множественным критериям. Тем не менее, имидж организации в части соблюдения политики стимулирования труда формируется не на этапе привлечения, а уже в процессе работы, и, что особенно интересно, на этапе высвобождения персонала. Так с распространением сетевых интернет технологий, информация о соблюдении заявленных работодателем условий труда становится общедоступной, фигурируя в форумах и на сайтах типа www.antijob.ru и ему подобных. Нарушение и изменение системы стимулирования труда в одностороннем порядке компанией, тем более неоднократные и в сторону ухудшения положения работников, изменяют имидж компании на негативный, что влияет как на производительность и результаты труда работающих в ней сотрудников, так и на привлечение в эту компанию перспективных кадров в дальнейшем. Стоит заметить, что более 20-ти процентов опрошиваемых сотрудников при увольнении отмечали основной причиной увольнения неудовлетворенность текущим материальным положением. Обиженный несправедливой системой вознаграждения, выплатами при увольнении, уволившийся работник, ничем уже не связывающий с организацией, формирует на рынке труда гораздо больше негативного эффекта, чем работающие сотрудники, поэтому немаловажным является процесс высвобождения персонала.

Рассматривая базовые принципы эффективности применяемой в организации системы стимулирования труда, можно отдельно выделить несколько основных принципов, наиболее влияющих на имидж компании как работодателя – открытость, справедливость и законность системы стимулирования.

Открытость системе стимулирования, во-первых, обеспечивают понятные и ясные цели и показатели, выполняющие или достигая которых, работник получает обещанное вознаграждение, во-вторых, система организационных регламентов от трудового соглашения до положений об оплате и премировании, а в-третьих, сама система расчетов вознаграждения, будучи доступна для понимания ее работниками.

Одно из условий правильной постановки целей – «достижимость». Т.е. если система стимулирования не показывает пути достижения желаемого результата, то стимул не работает, работник не верит, что его усилия приведут к требуемому результату, какие бы они не были, и система стимулирования не работает. Каждый работник при приеме на работу должен под расписку знакомиться с документами, регламентирующими оплату труда и показателями системы премирования и получать подробные объяснения, включающие комментарии не только по самой системе стимулирования, но и возможные инструменты влияния на достижение установленных показателей и результатов. Каждый работник должен понимать от чего зависит размер заработка и как он повлияет на его размер. Каждый работник должен понимать свои цели или показатели работы, влияние их на размер материального вознаграждения, их связь с

показателями премирования и стратегическими целями Компании. Каждый работник ежемесячно должен извещаться в письменном виде о составляющих заработной платы и фактических начислениях.

Справедливость системы стимулирования персонала обеспечивает выполнение принципа «обеспечивать работникам равную оплату за труд равной ценности» изложенной в статье 22 Трудового Кодекса РФ, обеспечение прав и возможностей работников, недопущение дискриминации на продвижение по работе с учетом производительности труда, квалификации и стажа работы сотрудника. Для закрепления и утверждения мероприятий по разработке, применению и совершенствованию систем стимулирования на предприятии служат организационные регламенты, такие как коллективный договор, тарифно-квалификационные сетки, положения об оплате, положения о премировании и другие.

Члены организации, которая имеет прописанные политики в области персонала, в каждый момент времени знают, по каким правилам строятся в ней отношения. Здесь больше справедливости, больше стабильности – лучше имидж компании в головах сотрудников, а, значит и на рынке труда.

К сожалению, очень много существующих на предприятиях систем стимулирования содержат в себе «демотивирующую» составляющую, такую как штрафы, удержания, депремирование и т.п., хотя это противоречит трудовому законодательству и лучшим методом мотивации является устранение «демотивирующих» факторов, а не изменение формул расчета премиальных выплат. Можно с большой долей вероятности утверждать, что «демотивирующая» система стимулирования труда, основанная на штрафах и материальных наказаниях не является эффективной, и, часто скрывает под собой бессилие и слабость руководства, не способного влиять на работников в достаточной степени.

Сама структура компенсационного пакета также является немаловажной составляющей имиджа организации. Системы надбавок, льгот, компенсаций, не изменяя общий размер выплат персоналу, создают образ компании, как заботящейся о своих сотрудниках. Системы «отсроченных» выплат, такие как надбавки за выслугу лет, опционы, участие в прибылях компании, пенсионные, накопительные и страховые программы, удерживают работников на предприятии и делают трудовые отношения работника и компании долгосрочными.

Идеальным вариантом для организации является принятая стратегия в области стимулирования персонала, включающая в себя основные принципы построения системы оплаты труда и премирования, компенсации, льготы, нематериальные стимулы. В частности, определить основные цели стимулирования, как: привлечение в компанию наиболее квалифицированных кадров, или стимулирование профессионального роста, удержание наиболее опытных сотрудников, установка базисных выплат персоналу на уровне (выше, ниже) среднерыночного и т.п. При этом желательно сконцентрироваться на одной основной цели, т.к. достичь одновременно всего невозможно и нерационально. Например, удерживая наиболее квалифицированных сотрудников посредством увеличения базовых выплат, дополнительного премирования, иметь при этом допустимый уровень ротации персонала среднего и низшего звена, используя в качестве базиса структуры и наставников постоянный состав опытного персонала.

Правильным является определение перспективы роста материального обеспечения в общей политике стимулирования, как то установка коэффициентов и сроков индексации заработной платы, пересмотр заработных плат с учетом аналитических обзоров рынка труда, учреждение надбавок за профессионализм, выслугу лет, наставничества и т.д. Информация о базисных принципах системы стимулирования работает на имидж компании с момента ознакомления кандидата с рекламой вакансии, где указаны основные элементы компенсационной политики вплоть до последнего дня работы на предприятии.

Таким образом, можно выделить несколько уровней взаимоотношения работника и организации:

1. На рынке труда, где работодатель формирует предложение рабочих мест (вакансий), заработной платы, функций по вакантной должности, а работник предлагает свою квалификацию, свой труд. Взаимоотношения работодателя и работника на рынке труда зависит от следующих факторов: рыночной ситуации (предложение рабочей силы превышает спрос или наоборот); и кадровой политики предприятия. В зависимости от данных факторов и устанавливается соответствующая система стимулирования персонала.

2. На предприятии при заключении трудовых соглашений, когда работнику устанавливается соответствующий уровень заработка, система оплаты, предоставляется конкретное рабочее место, нормы и условия труда.

3. Внутри предприятия в условиях проявления корпоративной культуры, взаимодействия групп персонала, организационно-штатной политики, изменений стратегии предприятия, изменения систем премирования и построения зависимости между оплатой работников и результатами их труда, установления объемов работ и т.п.

4. На предприятии при завершении трудовых отношений с учетом выплат всех компенсаций, причитающихся работнику. Компенсационная политика при увольнении влияет на имидж работодателя на рынке труда, как социально ответственного в определенном регионе, что в свою очередь влияет на привлечение персонала.

Ориентируясь на указанные уровни взаимоотношения работодателя и работников можно выделить следующие этапы стимулирования на предприятии:

- стимулирование привлечения персонала;
- стимулирование к эффективному труду;
- стимулирование персонала с целью его удержания;
- организация «мягкого» высвобождения сотрудников;
- стимулирование общественного мнения в части отношений с персоналом;

Все эти этапы стимулирования складываются в вертикально сквозную систему стимулирования персонала (см. рисунок 1).

Рисунок 1. Вертикально-сквозная система стимулирования персонала.

