

Как вознаграждать сотрудников

Филин Сергей
filins00@hotmail.com

Вообще-то казахстанские работодатели должны быть счастливы. Законодатель не определил им, как они могут поощрить сотрудников. По крайней мере, методы поощрения не определены в Законе "О труде".

Но если не определено в Законе, то все разрешено. Дело за фантазией работодателей. Правда надо помнить еще и о том, что если мы вознаграждаем деньгами или подарками, то есть еще и налоги на них.

Цель этой лекции помочь работодателям, рассказать им о некоторых возможностях, которые у них есть.

Принципиально есть два вида предоставления чего-либо, кроме заработной платы, сотрудникам. Это привилегии и вознаграждения.

Привилегии, это то, что сотрудники получают вследствие того, что они являются сотрудниками именно этого предприятия и/или находятся на той или иной должности.

К привилегиям можно отнести подвоз на работу и обратно, бесплатные обеды, страховки, возможность купить продукцию компании по льготной цене или получении некоторого ее количества бесплатно, возможности заниматься спортом, возможности учиться, детские учреждения и собственные больницы, школы, и т.д. Кроме того, в зависимости от должности, сотрудники могут иметь привилегии пользоваться бизнес-классом в самолете или служебной машиной, в том числе и для личных нужд.

Привилегии часто называют "социальным пакетом", но фактически это компенсационный пакет, частью которого является заработная плата. Заработная плата и весь компенсационный пакет выдается сотрудникам за стандартное и хорошее исполнение служебных обязанностей по своей должности. При этом следует учесть, что заработная плата, это возврат долгов сотруднику, т.е. сотрудник работает в аванс и только затем получает компенсацию за свой труд. Таким образом, компенсационный пакет вместе с заработной платой не мотивирует сотрудника к развитию, он скорее стабилизирует трудовое поведение, потому что сам стабилен.

Привилегии могут быть разными, но не они повод для этой темы.

Повод - вознаграждения или то, что приводит к улучшению или изменению трудового поведения сотрудников, или то, чего людям не хватает. А ведь для человека важно не то, что уже есть (компенсационный пакет), а то, чего не хватает.

В этой лекции я хотел бы рассказать, чем и как можно вознаграждать. Я приведу несколько примеров. А читатель, возможно, примет их для реализации или придумает что-то свое на основе прочитанного.

Начнем с определения, что такое вознаграждение. По крайней мере, я буду использовать этот термин в таком смысле в этой лекции. Прежде всего, это не заработная плата. Вознаграждение, это нечто иное. Вознаграждение сотрудник получает за "разумную инициативу и успехи", т.е. за нечто находящееся за пределами его стандартных должностных обязанностей, но полезное для

организации и достигнутое этим сотрудником. (За стандартную хорошую работу сотрудник получает стандартный компенсационный пакет.) Более того, руководитель ОБЯЗАН вознаграждать сотрудника за это. Почему обязан, почему это не право. Дело в том, что именно вознаграждения указывают сотрудникам, как надо работать в дальнейшем, чтобы их получать, создают ориентиры. Т.е. вознаграждение приводит к улучшению результатов труда, а следовательно к развитию организации.

Теперь о том, как вознаграждать.

Прежде всего, вознаграждения всегда выдаются за конкретные результаты, иначе мы не сформируем нужных нам производственных ориентиров. В этом отношении "премия" к Наурызу, это, скорее всего, другая форма выдачи заработной платы - ежегодная, так как выплачивается ни за что-то, а к дате. Такая "премия" относится к компенсационному пакету. Попробуйте два раза ее выдать, а на третий год нет, и посмотрите, что произойдет. К этой же категории относятся, скажем, "премии" к дням рождения и т.д. Т.е. эти деньги выплачиваются сотруднику не за достижения, а за то, что он дожил до определенной даты без очевидных ошибок и проступков. Для ясности я бы предложил называть это все подарками фирмы. Ничего плохого в них нет. Они создают определенную атмосферу и мораль, и конечно косвенно мотивируют, но через атмосферу и мораль.

Все способы вознаграждения можно условно разделить на материальные и нематериальные.

Начнем с материальных. Их в свою очередь можно разделить на денежные вознаграждения (или премии) и ценные подарки. Денежные вознаграждения хороши тем, что нам не обязательно знать личные потребности нашего сотрудника. Выдадим ему деньгами и он (она) сам(а) купит то, что нужно.

С ценными подарками несколько сложнее. Тут можно не угадать и подарить сотруднику не то, что ему надо. Это в свою очередь может вызывать иронию, если не сарказм и уж точно демотивировать (вспомните бронзовую лошадь из "Служебного романа"). И мы все понимаем, что можно не угадать.

Почему же организации продолжают вручать ценные подарки?

Причин несколько. Прежде всего, это инерция. Деньги, в советские времена, считались чем-то неприличным, и ценные подарки были своеобразной альтернативой деньгам. Но времена изменились, и может теперь лучше деньгами.

Второй причиной может быть наше знание конкретных потребностей сотрудника. Тогда наш подарок будет к месту и принят с благодарностью.

Третья причина может возникать в тех случаях, когда крупная компания закупает что-то для подарков большой партией по оптовой цене, да еще и со скидкой. В этом случае появляется возможность вручить серьезные подарки, которые тоже будут встречены с благодарностью.

Четвертый случай, это путевки на лечение или отдых. Можно ли их назвать ценным подарком, я не знаю. Но они вполне уместны, если мы хотим, чтобы некоторые наши ценные сотрудники восстановили силы и потом лучше работали. Если этим сотрудникам выдать деньги, то они, возможно, будут истрачены сотрудником на что-то другое. Это не выгодно предприятию.

Еще один случай, это когда денег выделено мало, а вознаградить надо. Тогда закупается нечто большое и дешевое.

С учетом вышеизложенного, некоторые западные источники говорят, что линейных сотрудников чаще всего лучше вознаграждать деньгами. Вряд ли мы можем учесть их материальные потребности.

Несколько иная история с руководителями и сотрудниками, которые каким-то образом представляют компанию за пределами организации. Здесь ценные подарки уместны. Почему. Дело в том, что раз эти сотрудники представляют фирму, они должны быть подобающим образом одеты, носить соответствующие аксессуары, ездить на машинах соответствующей цены, жить в определенном районе и т.д. Если мы выдадим этим сотрудникам вознаграждение деньгами, то эти деньги могут быть потрачены на что-то нам не известное. Если мы купим руководителю или сотруднику машину, то на этой машине он будет ездить на встречи, на отдых и т.д. Это будут видеть люди, в том числе и значимые для компании и делать выводы. Искренне говоря, имидж компании, а следом и продажи, и рыночная стоимость акций компании может упасть только от того, что кто-то увидел значимую персону компании за рулем Москвича или в кабине поношенной Волги. А если это еще и снимет какой-нибудь телевизионный канал, да покажет с соответствующими комментариями. Страшно подумать. Вот, например, в Казахстане находилась съемочная группа испанского телевидения. Они собирались пару недель поработать по всей республике. Только ли позитивную информацию они сняли? Кто знает.

Теперь немного о нематериальных вознаграждениях. На самом деле мы об этом знаем много, только почему-то не считаем нужным использовать. В советские времена эти инструменты применялись очень широко и были эффективными.

Начнем с **Доски Почета и Книги Почета**. Некоторые исследования говорят, что сотрудники больше всего ценят публичное признание их заслуг. Не заработную плату. Дело в том, что заработная плата приоритет только тогда, когда ее нет. А если она уже есть, появляются другие приоритеты. Я считаю, что и Доски, и Книги надо возрождать, может в несколько другом виде и под иными названиями. Но важна суть приема мотивации.

В советские времена интересным инструментом вознаграждения были **благодарственные письма**. Их писали командиры частей родителям солдат, руководители родителям молодых специалистов и рабочих. Что мешает возродить этот инструмент? Представьте, что произойдет, если родители сотрудника получат благодарственное письмо. А если дети получают письмо, в котором хвалят их родителей, а если внуки получают письмо про деда или бабушку. Положительных эмоций будет много.

Вымпела и сертификаты. Это же тоже инструменты. Лучший сотрудник квартала или года, такой сертификат или вымпел могут неплохо стимулировать. У меня есть некоторые сомнения по поводу переходящих знаков отличия. Дать, потом забрать, стоит ли. Может дать одним одно, другим другое и т.д.

Появление **электронной почты** дает нам еще один инструмент. Циркулярная рассылка благодарностей или вывешивание их на электронных досках объявлений. Впрочем, можно (и нужно) вывешивать их и на обычных досках.

В зарубежной литературе я столкнулся с еще одним интересным методом вознаграждения. Суть его в том, что начальник достаточно высокого уровня **приглашает сотрудника с семьей на обед или ужин в дорогой ресторан**. Думаю, что этот способ вознаграждения достоин обсуждения.

И, наконец, простая **устная благодарность**. Знаем же, доброе слово и кошке... Ведь не жалко. Заслужил сотрудник, есть смысл громко и публично сказать "Спасибо".

Возможностей для фантазии при определении способов вознаграждений много. Границы очень условны. Просто хочется еще раз напомнить руководителям, что они **обязаны** поощрять сотрудников. А значит и обязаны определить способы и методы. В чем я им и желаю успехов. Надеюсь, размышления на эту тему будут приятны руководителям.

Еще пара слов о заработной плате, премиях и т.д. (определения).

Работник, предоставляя свой труд, вправе ожидать от компании:

- обеспечения себя средствами жизни и поддержания работоспособности;
- справедливой оплаты труда.

За что мы платим заработную плату?

Зарботную плату определяют как вознаграждение, выплачиваемое работнику за выполняемую работу. Зарботная плата выплачивается за усилия, умственные или физические, за результаты, за квалификацию и навыки, за ответственность, за условия работы, за потенциал и способности, за знания, за многое другое. Конечно, одной категории работников мы платим больше за физические усилия, другой за результат, третьей за ответственность, кому-то за внешность или за преданность. Как определить, кому, за что и сколько платить? Для этого создаются описания Работы и Рабочего места, Должностные инструкции, а на их основании квалификационные требования к сотруднику. После этого рекомендуется выяснить на рынке труда стоимость (зарботную плату) такого сотрудника (а скорее упомянутых квалификаций) и установить зарботную плату своим сотрудникам в соответствии с этим.

Зарботная плата сотрудников определяется ценой на их квалификации на рынке труда.

К чему приводит неудовлетворенность сотрудников зарботной платой (не соответствие цены на рынке и выплачиваемого вознаграждения)?

Неудовлетворение сотрудников зарботной платой и компенсациями часто приводит к:

- снижению производительности,
- повышению количества жалоб,
- повышению вероятности забастовок или неповиновения,
- повышению числа несчастных случаев,
- увеличению количества прогулов и опозданий на работу,
- росту заболеваемости,
- поиску лучше оплачиваемой работы,
- психологическому отключению, апатии.

Что такое заработная плата?

В целом определение заработной платы можно представить следующим образом:

Заработная плата выплачивается сотруднику за выполнение обязанностей описанных в его или ее должностной инструкции.

Из чего состоит исследование заработных плат для создания систем выплат?

Исследование заработных плат может состоять из оценки:

- продолжительности рабочего дня и рабочей недели
- базовых зарплат
- квалификационных сеток
- планов премий
- оплаты за переработку
- отпусков и выходных
- частоты выплат
- оценки привилегий
- заработных плат на рынке труда

Что такое премии и чем они отличаются от заработных плат?

Премии. Премии напрямую связаны с результатами труда и выплачиваются за достижение успехов выше запланированных, за разумную инициативу. Любые денежные или материальные вознаграждения не связанные с результатами труда можно считать или элементом заработной платы или привилегией связанной с работой в данной организации или должностью в ней.

Таким образом, при выплате премий необходимо концентрироваться на двух моментах:

- Определении процедур и методов для использования при оценке производительности и достижений выше запланированных;
- Привязке премий к этой производительности или результатам труда.

Существует множество различных схем премирования. Например, можно выстроить такой план, при котором за стандартный объем работы сотрудник получает фиксированную оплату за произведенную единицу, в случае перевыполнения плана хотя бы на одну единицу он получает по повышенному тарифу за всю произведенную продукцию. Другие схемы предлагают премии за сэкономленное время на производство того или иного изделия (вспомните советскую аккордную систему). Бонусные схемы предлагают премии за превышение объема продаж над плановым. Премии выплачиваются за рационализаторские предложения, которые экономят средства или время. Руководителям подразделений или организаций премии выплачиваются за результаты работы подчиненных структур.

Главными опасностями, снижающими мотивирующий эффект от премий, являются ситуации, когда премия становится как бы продолжением заработной платы и не привязывается к результатам труда. Например, премия к празднику.

Привилегии. Привилегиями считаются материальные и иные выгоды получаемые сотрудником вследствие его/ее принадлежности к данной организации (бесплатные обеды) или занимаемой должности внутри организации (личный

транспорт). Привилегии, как правило, не привязываются к результатам труда и, в этом смысле, являются как бы продолжением заработной платы.

Привилегии можно разделить на категории:

Обусловленные законодательством: Социальное страхование, пособие при увольнении, пособие по болезни. Эти привилегии становятся мотивирующими, если организация увеличивает их размер по сравнению с требуемым законом.

Есть и другие привилегии. Например:

Связанные с выходом на пенсию: Ранний выход на пенсию со значительной компенсацией, Дополнительные платежи в пенсионный фонд, Пенсии по болезни.

Связанные со страхованием: Медицинское страхование, страхование жизни и здоровья и т.д.

Оплата за неотработанное время: Оплачиваемые отпуска, выходные и каникулы, Дополнительные дни к отпуску, Оплата дней болезни, и т.д.

Другие: Материальная помощь, Бесплатные продукты компании, Корпоративные скидки, Бесплатные обеды, Оплата образования, Оплата путевок и т.д.