



Под вознаграждением персонала понимаются, с одной стороны, все затраты, которые несет работодатель на основании трудового соглашения, с другой — все то, что человек считает ценным для себя. Поскольку понятие ценности определяется работниками по-разному, различна и оценка вознаграждения, ценность его относительна.

Что такое вознаграждение?

Вознаграждение - это сумма всех поощрений, предоставляемых работникам.

Существует два вида вознаграждений:

- прямое вознаграждение — любые выплаты, которые сотрудник получает сверх установленной заработной платы (премии за выполнение плана, надбавки за стаж и т. д.);
- косвенное вознаграждение — материальные поощрения в немонетарной форме (компенсация питания, расходов на проезд, услуг связи, расширенная медицинская страховка).

Создавая систему вознаграждения, владелец компании должен позаботиться о том, чтобы она имела разделение с институтом оплаты труда. Гарантированный размер зарплаты является фиксированным денежным вознаграждением работника.

Характер и величина вознаграждения, получаемого сотрудниками от организации в качестве компенсации за свой труд, оказывают непосредственное влияние на способность организации привлекать, удерживать и мотивировать требуемый ей персонал.

Неэффективная система вознаграждения может вызвать у работников неудовлетворенность и привести к болезненным для организации последствиям в виде демотивации работников, стагнации или снижения производительности, высокой текучести персонала, напряженности в отношениях между сотрудниками. Недовольные работники могут вступить в открытый конфликт с руководителями организации, прекратить работу, организовать забастовку или покинуть организацию.

В то же время эффективная система вознаграждения повышает производительность работников, направляет их деятельность в нужное для организации русло.

Основное значение вознаграждения заключается в стимулировании производственного поведения сотрудников компании, направлении его на достижение стоящих перед ней стратегических задач, иными словами, в соединении материальных интересов работников со стратегическими задачами организации. Эта ключевая установка определяет цели системы вознаграждения:

1. Привлечение персонала в организацию. Организации конкурируют между собой на рынке труда, стремясь привлечь тех специалистов, которые им необходимы для решения стратегических задач. В этом смысле система вознаграждения должна быть конкурентноспособной применительно к той категории работников, которая требуется организации.

2. Сохранение сотрудников в организации. Когда вознаграждение в организации не соответствует тому, что предлагает рынок труда, сотрудники могут начать покидать ее. Чтобы избежать потери сотрудников, на профессиональное обучение и развитие которых организация затратила определенные средства, руководители должны обеспечить конкурентоспособность системы вознаграждения.

3. Стимулирование производственного поведения. Вознаграждение должно ориентировать работников на те действия, которые необходимы для организации. Производительность, творчество, опыт, преданность философии организации должны поощряться через систему вознаграждения.

4. Контроль за издержками на рабочую силу. Поскольку издержки на рабочую силу являются основной статьей расходов для большинства организаций, эффективное управление ими имеет принципиальное значение для общего успеха организации.

5. Эффективность и простота. Система вознаграждения должна быть хорошо понятна каждому сотруднику организации, а также не требовать значительных материальных ресурсов для обеспечения своего функционирования.

6. Соответствие требованиям законодательства. Во всех странах вознаграждение работников в той или иной мере регулируется государственным законодательством, игнорирование которого может привести к судебным и административным санкциям против организации, что связано со значительными материальными и моральными издержками.

Процесс определения материального вознаграждения работника должен, с одной стороны, учитывать деятельность работника, а с другой -- мотивировать его на достижение желаемого уровня деятельности.

Материальное вознаграждение хотя и играет основополагающую роль в мотивации, но без учета других факторов не достигает всех целей. Оно должно сочетаться с социально-психологическими и организационно-административными факторами: признанием коллектива, участием в принятии управленческих решений, властью, привилегиями, интересной работой, продвижением по службе, комфортными условиями труда и т.д.

Материальная мотивация рассматривается как средство удовлетворения не только физиологических потребностей, но и потребности в безопасности. Величина заработной платы может также рассматриваться как отражение степени уважения и уровня занимаемого положения. Если рост заработной платы отражает заслуги работника, то это показатель высокой оценки работника руководством, престижа и специального статуса.

Постоянная часть заработной платы складывается из нескольких установленных законом РФ составляющих:

- оклад за фактически отработанное время;
- компенсации (за вредные условия, ночные или сверхурочные работы);
- надбавки (например, районный коэффициент).

При этом переменная часть заработной платы должна быть привязана к профессиональным достижениям сотрудника и подчёркивать его ценность для компании:

- премия за перевыполнение плана;
- процент от общей прибыли предприятия (этот инструмент показывает хорошие результаты мотивирования линейных руководителей, например, начальника отдела продаж);

- участие в обучении молодых специалистов и т. д.

Кроме того, следует отличать вознаграждение от выплат за заслуги, которые также входят в постоянную часть заработной платы. Выплаты за заслуги включают надбавку за непрерывный стаж труда в компании, квалификацию, наличие профильного образования.

В настоящее время многие специалисты приходят к убеждению, что выплаты за заслуги имеют низкую мотивационную эффективность. Например, нет никакой гарантии, что работник, имеющий диплом, будет трудиться с лучшими результатами, чем его коллега, «выросший» на предприятии из неквалифицированной должности. Самоучка может оказаться более ответственным, амбициозным, стрессоустойчивым. А компания тем временем будет постоянно расходовать средства на поощрение малоэффективного сотрудника, имеющего «корочки».

То есть смысл системы вознаграждения заключается в следующем: каждый сотрудник должен отдавать себе отчёт, что дополнительные выплаты нужно заработать, повышая свою эффективность и полезность для предприятия.

Под объектом системы вознаграждений подразумевают весь наёмный персонал предприятия, а объектом выступает линейный и функциональный аппарат, посредством которого реализуется система действий, связанная с вознаграждениями.

Этапы формирования системы вознаграждений:

- определение целей, которые преследует программа вознаграждения (удержание ценных сотрудников, привлечение новых кадров, повышение прибылей);
- определение необходимых показателей производительности для отдельных должностей или группы;
- определение приоритетного поведения (если бизнес-целью является улучшение качества продукта, уменьшение процента брака, то поощрять наращивание объёмов не имеет смысла);
- определение способов измерения достижений, чтобы обеспечить окупаемость внедряемой программы;
- определение размеров вознаграждений за те или иные достижения;
- разъяснение деталей программы коллективу.

Внедрение системы вознаграждений может преследовать одну или несколько целей. Прежде всего это обеспечение конкурентоспособности компании на рынке труда, что создаёт приток новых и сохранение имеющихся кадров, нужных предприятию. Кроме того, материальное стимулирование позволяет повысить производительность труда, а также установить контроль над расходами на содержание персонала.

Каждое предприятие самостоятельно разрабатывает программы вознаграждения, отвечающие индивидуальным потребностям компании, учитывающие особенности организующей схемы, минимизирующие влияние агрессивной рыночной среды. Однако процесс разработки системы оплаты труда должен опираться на два основных принципа:

- предоставление сотруднику возможности реализовывать на рабочем месте умственные, физические, творческие способности;
- обеспечение необходимого компании производственного результата: выпуска оптимальных объёмов качественной и востребованной продукции.

При проектировании материального вознаграждения необходимо придерживаться следующих общих положений:

- поощрять материально работников к усердной работе в организации;
- осуществлять премирование или моральное поощрение достаточно оперативно, с тем чтобы не была потеряна для работника связь между его дополнительным вкладом и полученным признанием со стороны администрации;
- платить не за усилия, а за результаты, и главным образом за те, которые отражаются на прибыли;
- если возможно, то платить в соответствии с тем, что работник достиг в сфере своей ответственности;
- платить больше, когда дела компании идут хорошо, и уменьшать оплату, если результаты недостаточно высоки;
- для удержания нужных работников в организации обеспечивать выплату части начисленных в данном году сумм в последующие годы при условии, что работник продолжает работать с организацией. Этих сумм он лишается (полностью или частично) в случае ухода;
- материальное вознаграждение осуществлять в формах, наиболее приемлемых и привлекательных для работника.

Все изменения в сфере вознаграждения должны быть хорошо продуманы и соответствующим образом подготовлены, так как это крайне чувствительная область, непосредственно затрагивающая материальные интересы сотрудников, в которой цена ошибки чрезвычайно велика. Основное значение вознаграждения заключается в том, чтобы стимулировать производственное поведение сотрудников компании, направив его на достижение стоящих перед ней стратегических задач, иными словами, соединить материальные интересы работников со стратегическими задачами организации. Эта ключевая установка определяет следующие цели системы вознаграждения.

Организации конкурируют между собой на рынке труда, стремясь привлечь тех специалистов, которые им необходимы для достижения стратегических задач. В этом смысле система вознаграждения должна быть конкурентоспособной применительно к той категории работников, которые требуются организации.

Когда вознаграждение в организации не соответствует тому, что предлагает рынок труда, сотрудники могут начать покидать ее. Чтобы избежать потери сотрудников, на профессиональное обучение и развитие которых организация затратила определенные средства, руководители должны обеспечить конкурентоспособность системы вознаграждения.

Вознаграждение должно ориентировать работников на те действия, которые необходимы для организации. Производительность, творчество, опыт, преданность философии организации должны поощряться через систему вознаграждения.

Система вознаграждения должна быть хорошо понятна каждому сотруднику организации (в противном случае она может вызвать неадекватную реакцию персонала и повлечь за собой не те действия, которые она была призвана стимулировать), а также не требовать значительных материальных ресурсов для обеспечения своего функционирования.

Таким образом, основная цель вознаграждения - обеспечение реализации стратегических целей организации за счет привлечения, сохранения и стимулирования персонала.

Список литературы:

1. Долинина, Т.Н. Внутрифирменная политика оплаты труда: экономическое обоснование / Т.Н. Долинина. - М.: Гревцов Паблицер, 2016
2. http://dps.smrtlc.ru/Od_PM/Od_09_1.htm

3. О. М. Ростик, Е. М. Стариков, А. В. Гамбург, Г. А. Костина, М. В. Кожевников
Организация мотивация и оплата труда - 2019.