

**МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ
ЭКОНОМИКИ И ПРАВА
при МПА ЕВРАЗЭС**

На правах рукописи

ЛЫМАРЕНКО

Валерий Михайлович

**«Мотивация персонала.
Зарубежный опыт»**

доцент, к.м.н.

Лымаренко В.М.

**Санкт-Петербург
2016**

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. Зарубежные модели систем мотивации труда	5
2. Современный подход к мотивации персонала за рубежом	17
3. Системы группового стимулирования труда.....	26
4. Гибкие системы вознаграждения персонала за рубежом	33
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	37
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	39

ВВЕДЕНИЕ

2. Зарубежные модели систем мотивации труда

Мотивация труда относится к числу проблем, решению которых в мировой практике всегда уделялось большое внимание. Отечественные теория и практика мотивации труда, как правило, сводятся к оплате труда, основанной на фиксированных тарифных ставках и должностных окладах, и малоэффективны. Поэтому при формировании систем мотивации труда на предприятиях, особенно крупных, необходимо использование уже накопленного мировой практикой опыта.

Из всего разнообразия моделей систем мотивации труда в рыночной экономике большинства промышленно развитых стран можно выделить как наиболее характерные японскую, американскую, французскую, английскую, немецкую, шведскую модели.

Японская модель характеризуется опережением роста производительности труда по отношению к росту уровня жизни населения, в том числе уровня заработной платы. С целью поощрения предпринимательской активности государством не принимается серьезных мер по контролю за имущественным расслоением общества. Существование такой модели возможно только при высоком развитии у всех членов общества национального самосознания, приоритете интересов нации над интересами конкретного человека, готовности населения идти на определенные материальные жертвы ради благосостояния страны.

Система стимулирования труда по сравнению с другими промышленно развитыми странами в Японии весьма гибкая. Традиционно она строится с учетом трех факторов: профессионального мастерства, возраста и стажа работы. Размер оклада рабочего, инженера, руководителя низшего и среднего звеньев в зависимости от этих факторов осуществляется по тарифной сетке, с помощью которой определяется оклад (условно-постоянная часть заработной платы работника) как сумма выплат по трем разделам: за возраст, за стаж работы, за квалификацию и мастерство,

характеризующиеся категорией и разрядом.

Большинство японских компаний в политике материального стимулирования используют синтезированные системы, сочетающие элементы традиционной (возрастной и новой) трудовой тарификации работников. В синтезированной системе размер заработной платы определяется по четырем показателям — возраст, стаж, профессиональный разряд и результативность труда. Возраст и стаж служат базой для традиционной личной ставки, а профессиональный разряд и результативность труда являются основой для определения величины трудовой тарифной ставки, называемой «ставкой за квалификацию».

Таким образом, использование трудовой ставки исключает возможность автоматического роста заработной платы вне связи с повышением квалификации и трудовым вкладом работника, усиливая тем самым мотивацию к труду, которая в данном случае прямо зависит от результатов работы.

Американская модель мотивации труда построена на всемерном поощрении предпринимательской активности и обогащения наиболее активной части населения. Модель основана на социально-культурных особенностях нации — массовой ориентации на достижение личного успеха каждого, а также высоком уровне экономического благосостояния.

В основе системы мотивации труда в США находится оплата труда. Наибольшее распространение получили различные модификации повременной системы оплаты труда с нормированными заданиями, дополненные всевозможными формами премирования.

Ныне одной из самых распространенных в США форм оплаты труда как для основных, так и для вспомогательных рабочих является оплата труда, сочетающая элементы сдельной и повременной систем. В этом случае дневной заработок работника определяется как произведение часовой тарифной ставки на количество часов работы. При невыполнении работником дневной нормы в натуральном выражении работу продолжают

до выполнения нормы. Данная система оплаты труда не предусматривает выплату премии, так как, по утверждению американских экономистов, эти суммы уже заложены в высокой тарифной ставке рабочего и окладе служащего. Отличительной чертой рассматриваемой системы является простота начисления заработка и планирования затрат на заработную плату. Однако большинство фирм как в США, так и в других странах склонны к применению систем, сочетающих оплату труда с премированием.

В США широко применяются коллективные системы премирования. Так, при применении системы «Скенлон» между администрацией и работниками предприятия заранее определяется норматив доли заработной платы в общей стоимости условно чистой продукции. В случае прибыльной работы предприятия и образования экономии заработной платы за счет достигнутой экономии создается премиальный фонд, который распределяется следующим образом: 25% направляется в резервный фонд для покрытия возможного перерасхода фонда заработной платы. Из оставшейся суммы 25% направляется на премирование администрации предприятия, 75% — на премирование рабочих. Премии выплачиваются ежемесячно по результатам прошедшего месяца пропорционально трудовому участию работника на базе основной заработной платы. В конце года резервный фонд полностью распределяется между работниками предприятия. Использование этой системы компанией «Мидленд-Росс» позволило на том же оборудовании повысить производительность труда на 16%, сократить текучесть кадров с 36 до 2,6%, вдвое снизить количество нарушителей трудовой дисциплины.

При применении системы «Раккера» премии начисляются независимо от получения прибыли за истекший период. Премии устанавливаются в определенном размере от условно чистой продукции: при этом 25% фонда резервируется, а оставшаяся часть распределяется между рабочими и администрацией. В отличие от системы «Скенлон», эта система не предусматривает коллективного обсуждения распределения премии.

Гибкость системе оплаты труда придают периодические аттестации сотрудников, на основе которых устанавливается уровень оплаты труда работников на последующий период. Зарплата пересматривается, как правило, в первый год работы каждые три месяца, после года работы — раз в полгода или год.

На некоторых американских предприятиях применяется новая система оплаты труда, при которой повышение оплаты труда зависит не столько от выработки, сколько от роста квалификации и числа освоенных профессий. После завершения обучения по одной специальности рабочему присваивается некоторое число баллов. Он может получить прибавку к зарплате, набрав соответствующую сумму баллов. При установлении размера заработной платы определяющими факторами выступают число освоенных «единиц квалификации», уровень мастерства по каждой из них, квалификация по освоенным специальностям.

Основные преимущества, выявленные в процессе внедрения оплаты труда в зависимости от уровня квалификации, сводятся к следующему: повышение мобильности рабочей силы внутри предприятия, рост удовлетворенности трудом, устранение промежуточных уровней управления, сокращение общей численности персонала, в основном за счет рабочих и мастеров. При этом заметно улучшаются внутрипроизводственные отношения, повышается качество работы. По мнению 72% опрошенных менеджеров и рабочих, в результате внедрения на предприятиях такой системы возрастает уровень выработки, снижаются расходы и затраты труда на изготовление единицы продукции.

Французская модель мотивации труда характеризуется большим разнообразием экономических инструментов, включая стратегическое планирование и стимулирование конкуренции, гибкой системой налогообложения. Отличительная особенность ее — включение стратегического планирования в рыночный механизм. Базисом рыночных отношений во французской модели является конкуренция, непосредственно

воздействующая на качество продукции, удовлетворение потребностей населения в товарах и услугах, уменьшение издержек производства.

В политике оплаты труда французских фирм наблюдается две тенденции: индексация заработной платы в зависимости от стоимости жизни и индивидуализация оплаты труда. Индексы цен на потребительские товары учитываются в оплате труда практически на всех крупных предприятиях, что отражается в коллективных договорах с профсоюзами. Принцип индивидуализации оплаты труда во Франции осуществляется путем учета уровня профессиональной квалификации, качества выполняемой работы, количества внесенных рационализаторских предложений, уровня мобильности работника. Применяют три основных подхода к осуществлению принципа индивидуализации оплаты труда:

1. Для каждого рабочего места, оцениваемого на основе коллективного соглашения, определяются минимальная заработная плата и «вилка» окладов. Оценка труда каждого работника осуществляется относительно выполняемой работы, а не относительно труда работников, занятых на других рабочих местах. Критериями трудового вклада работника являются количество и качество его труда, а также участие в общественной жизни предприятия;

2. Зарплата делится на две части: постоянную, зависящую от занимаемой должности или рабочего места, и переменную, отражающую эффективность труда работников. Дополнительно выплачиваются премии за высокое качество работы, добросовестное отношение к труду и т. д. Персонал принимает активное участие в обсуждении вопросов оплаты труда в рамках специальных комиссий;

3. На предприятиях осуществляются такие формы индивидуализации заработной платы, как участие в прибылях, продажа работникам акций предприятия, выплата премий.

Во французской модели представляет интерес методика оценки труда (которая, как правило, носит многофакторный характер) и используемые

критерии. Содержание этой методики в общем виде сводится к следующему. На предприятиях применяется балльная оценка эффективности труда работника (от 0 до 120 баллов) по шести показателям: профессиональные знания, производительность труда, качество работы, соблюдение правил техники безопасности, этика производства, инициативность. Персонал предприятия при этом делится на 5 категорий. К высшей — первой — относят работников, набравших от 100 до 120 баллов; ко второй — набравших от 76 до 99 баллов и т.д. Одновременно действует ряд ограничений: к первой категории можно отнести не менее 5 и не более 10% работников одного подразделения и одной профессии, ко второй — от 30 до 40%, к третьей — от 35 до 45%. В случае отсутствия на работе от 3 до 5 дней в месяц надбавка сокращается на 25%, в течение 10 и более дней — на 100%.

Преимущество французской модели мотивации труда состоит в том, что она оказывает сильное стимулирующее воздействие на эффективность и качество труда, служит фактором саморегулирования размера фонда оплаты труда. При возникновении временных трудностей фонд оплаты труда автоматически сокращается, в результате чего предприятие безболезненно реагирует на конъюнктурные изменения. Модель обеспечивает широкую осведомленность работников об экономическом положении компании.

В настоящее время в Великобритании существует две модификации системы оплаты труда, зависящие от прибыли: денежная и акционерная, предполагающая частичную оплату в виде акций. Кроме того, предусматривается возможность применения системы колеблющейся заработной платы, полностью зависящей от прибыли фирмы.

На предприятиях Великобритании участие в прибылях вводится тогда, когда в соответствии с индивидуальным или коллективным соглашением в дополнение к установленной зарплате регулярно выплачивается соответствующая доля от прибыли предприятия. В зависимости от базы для исчисления суммы, распределяемой через систему участия в прибылях, различают участие в прибылях, участие в чистом доходе, участие в обороте

или образованной стоимости, трудовое долевое участие, чисто трудовое участие.

Долевое участие в капитале предполагает внесение части личных сбережений работников в обмен на акции или облигации фирмы с использованием указанных средств на приобретение основных фондов и оборотных средств. Долевое участие в капитале влечет за собой передачу участникам корпорации части прибыли (дохода), в том числе в виде дивидендов или процентов, выплату пособий или премий предприятия.

Трудовое долевое участие объединяет указанные выше формы. Работник предприятия получает доход по трем направлениям: основная заработная плата, доля от участия в прибыли на основе труда, доля от прибыли на основе вложенного им капитала.

Практическое применение указанных моделей новой системы оплаты труда в Великобритании показало, что доход работников от участия в прибылях в среднем составляет 3% от базового оклада, лишь в некоторых фирмах он достиг 10 % от оклада. После внедрения системы участия в прибылях количество рабочих мест выросло на 13%, при этом средняя зарплата на фирмах с данной системой участия оказалась на 4% ниже, чем в обычных фирмах. Вместе с тем участие в прибылях в форме распределения акций положительно сказывается как на компании, так и на ее служащих, улучшает их отношение к работе, создает благоприятную атмосферу в фирме, стимулирует более эффективную работу. Вследствие применения системы участия можно ожидать значительного повышения производительности труда.

Немецкая модель мотивации труда исходит из того, что в ее центре находится человек с его интересами как свободная личность, сознающая свою ответственность перед обществом. Свобода в экономическом смысле означает понимание интересов общества и нахождение своего места в системе производство — потребление. Но не каждый гражданин в состоянии работать в соответствии с требованиями рынка. Рыночное хозяйство

Германии называется социальным потому, что государство создает условия для всех граждан, пресекает проявление несправедливости и защищает всех обделенных и незащищенных: безработных, больных, стариков и детей. Социальная справедливость и солидарность — неперенные предпосылки общественного консенсуса. Западные исследователи пришли к выводу, что гармоничная комбинация из стимулирования труда и социальных гарантий представляет собой одну из самых оптимальных моделей, когда-либо известных в истории экономических теорий. Эта модель обеспечивает в равной степени как экономическое благосостояние, так и социальные гарантии.

Шведская модель мотивации труда отличается сильной социальной политикой, направленной на сокращение имущественного неравенства за счет перераспределения национального дохода в пользу менее обеспеченных слоев населения. Начиная с 50-х годов, шведские профсоюзы на переговорах о перезаключении коллективных трудовых договоров проводят политику так называемой солидарной заработной платы, основывающейся на таких принципах: равная оплата за равный труд, сокращение разрыва между размерами минимальной и максимальной заработной платы.

Политика солидарной заработной платы направлена на решение ряда целевых задач. Прежде всего она, наряду с рыночной конкуренцией, дополнительно стимулирует процесс постоянного обновления производства на основе последних достижений науки и техники. При этом соблюдается принцип равной оплаты за равный труд, который в шведской интерпретации означает, что работники разных предприятий, имеющие одинаковую квалификацию и выполняющие аналогичную работу, получают одинаковую заработную плату независимо от результатов хозяйственной деятельности предприятия. Если, например, из 10 предприятий одной отрасли 3 работают высокорентабельно, 5 — на среднем уровне, а 2 — убыточно, то на любом из этих предприятий получают одинаковую заработную плату за одинаковый труд, а именно на среднем уровне, зафиксированном в отраслевом

соглашении.

Шведские профсоюзы не позволяют хозяевам низкорентабельных предприятий снижать заработную плату ниже установленного на переговорах по перезаключению коллективных трудовых соглашений общего уровня. Это побуждает предпринимателей либо модернизировать производство, либо закрывать предприятие. Таким образом, политика солидарной заработной платы способствует росту рентабельности предприятий.

Еще одной характерной особенностью солидарной заработной платы является сокращение разрыва между размерами минимальной и максимальной заработной платы. Сама система определения единого уровня повышения заработной платы содействует его выравниванию: заработки поднимаются у низкооплачиваемых и сдерживаются у высокооплачиваемых работников. Кроме того, в ходе переговоров о перезаключении коллективных договоров профсоюзы, как правило, добиваются включения в них специальных пунктов об опережающих темпах роста заработной платы у низкооплачиваемых категорий персонала. Все это создает благоприятные условия для воспроизводства высококвалифицированной рабочей силы как в материальных, так и в непроизводственных, интеллектуальных сферах производства.

Современные тенденции формирования зарубежных систем мотивации труда в обобщенном виде приведены в таблице.

Страна	Основные факторы мотивации труда	Отличительные особенности мотивации труда
Япония	Профессиональное мастерство Возраст Стаж Результативность труда	Пожизненный найм Единовременное пособие при выходе на пенсию
США	Поощрение предпринимательской активности	Сочетание элементов сдельной и повременной систем Участие в прибыли

	<p>Качество работы Высокая квалификация</p>	<p>Технологические надбавки Премии за безаварийную работу, длительную эксплуатацию оборудования и инструмента Соблюдение технологической дисциплины Система двойных ставок</p>
Франция	<p>Квалификация Качество работы Количество рационализаторских предложений Уровень мобилизации</p>	<p>Индивидуализация оплаты труда Балльная оценка труда работника по профессиональному мастерству, производительности труда, качеству работы, соблюдению правил техники безопасности, этике производства Инициативность Дополнительные вознаграждения (воспитание детей, предоставление автомобиля, обеспечение по старости)</p>
Великобритания	Доход	<p>Участие в прибылях Долевое участие в капитале Трудовое долевое участие Чисто трудовое участие</p>
Германия	Качество	<p>Стимулирование труда Социальные гарантии</p>
Швеция	Солидарная заработная плата	<p>Дифференциация системы налогов и льгот Сильная социальная политика</p>

2. Современный подход к мотивации персонала за рубежом

Мотивация имеет прямое отношение к результатам работы. И в настоящее время она играет более важную роль в жизни каждого менеджера, чем когда-либо ранее. Сотрудники более требовательно относятся к своим работодателям, чем раньше. Они хотят знать, что происходит в организации, участвовать в ее жизни, хотят, чтобы с ними советовались. Кроме того, чтобы получать удовольствие от работы и, конечно же, удовлетворение, им нужно чувствовать, что все, что они делают, имеет реальную ценность. Когда люди довольны работой, они делают ее хорошо. Если сотрудники не достаточно мотивированы, это может проявляться по-разному: увеличивается количество прогулов, сотрудники тратят больше времени на личные разговоры по телефону и решение личных проблем, задерживаются на перерывах. При этом бюрократизм становится частью повседневной деятельности. Кроме того, из-за недостатка заинтересованности и внимания снижается качество выполнения работы, замедляется ее темп, у сотрудников не возникает желания брать на себя ответственность.

В целом, можно сделать вывод, что результаты работы во всех своих аспектах тесно связаны с мотивацией. «Работники с достаточной мотивацией — это люди продуктивные, которые хотят и могут делать то, что от них требуется, и таким образом, чтобы задачи выполнялись, а результаты работы последовательно улучшались. Создавать условия для мотивации — значит «делать так, чтобы люди каждый раз с удовольствием выполняли свою работу», чтобы факторов, вызывающих негативные чувства, было меньше, а факторов, рождающих позитивные, — больше».

Для разрешения проблем соответствия эффективности деятельности сотрудника и размера получаемой им зарплаты за рубежом широко используется система «Pay for Performance» (PFP) или «плата за исполнение». Под PFP понимается применение любых способов оплаты труда, при которых вознаграждение, получаемое работником, зависит от

индивидуальных и групповых различий в выполнении деятельности. Это конкретно выражается в системе гибкой оплаты труда, системе переменной оплаты, системе "fat cat".

Существует множество типов гибких схем оплаты труда. К ним относятся:

1. Комиссионные. Это наиболее простая и одновременно самая старая PFP-схема. Суть ее в том, что сотрудник (прежде всего это относится к агентам по продаже) получает определенный процент от сумм, которые ему платят клиенты при покупке у него товаров. Комиссионные могут использоваться как в сочетании с базовым окладом, так и независимо от него, полностью составляя заработную плату сотрудника. Хотя комиссионные и являются наиболее «прямой» PFP-схемой, пик их популярности, безусловно, остался в прошлом (так, из крупных рекламных компаний США их использует только Walt Disney Co.)

2. Денежные выплаты за выполнение поставленных целей. Это наиболее распространенный тип PFP-планов (по некоторым данным, вознаграждения такого рода использует 61% компаний, применяющих PFP). Такие выплаты (было бы адекватно называть их премиями) в целом осуществляются при соответствии работника некоторым заранее установленным критериям. Среди них могут быть экономические показатели, показатели качества, оценка сотрудника другими лицами. Каждая компания устанавливает собственные цели такого рода, и иногда они бывают весьма необычными. Так, например, совершенно неожиданно нововведение, примененное в компании United Airlines Inc. Начиная с 2000 г., размер вознаграждений, которые получают менеджеры компании, будет частично зависеть от удовлетворенности трудом рядовых сотрудников UAI. Эта удовлетворенность будет измеряться независимой аудиторской организацией. В настоящее время даже ведутся разговоры о введении PFP-схем при оплате труда учителей в зависимости от успеваемости их учеников.

3. Специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности того или иного работника. Во-первых, это могут быть специальные премии, выплачиваемые сотрудникам за владение навыками, остро необходимыми компании в настоящий момент (так называемые hot skills). Во-вторых, это могут быть премии за верность компании, которые получают сотрудники, проработавшие в организации определенное количество времени. Такие премии могут выплачиваться и специалистам, уход которых очень нежелателен для компании. В-третьих, это могут быть премии «звездам» компании.

4. Программы разделения прибыли. При такой схеме сотрудники получают определенный процент прибыли компании. Такие схемы могут использоваться двояко. С одной стороны, эти программы могут применяться как индивидуальные вознаграждения, и в таком случае при хорошем выполнении своей работы сотрудник получает заранее оговоренный процент прибыли. С другой, компания может установить схему разделения прибыли для всех сотрудников (или для отдельно взятого подразделения): в таком случае это не способ вознаграждения за отличную работу, а способ психологического объединения работников компании.

5. Акции и опционы на их покупку. При такой схеме формально сотрудник никаких выплат в форме «живых» денег не получает. Вместо этого совет директоров компании принимает решение о безвозмездном предоставлении сотруднику в собственность определенного числа акций, либо просто о предоставлении ему права приобрести пакет акций оговоренного размера.

Для эффективного применения подобных методов на украинских предприятиях необходимо, во-первых, анализ ситуации на рынке. Помимо обязательного знания среднерыночной зарплаты специалистов компания должна отдельно поощрять сотрудников, обладающих навыками, остро необходимыми в данный момент. Во-вторых, важную роль играет оперативность действий, под которой понимается как отсутствие затяжек с

выплатами, так и регулярный аудит существующих PFP-планов и при необходимости их пересмотр. В-третьих, следует обеспечить долгосрочность внедряемых программ. Сотрудники должны чувствовать, что PFP - это не единовременный способ повышения мотивации, а долгосрочные инвестиции в человеческий ресурс. В-четвертых, необходимо наделение менеджеров полномочиями. В некоторых компаниях (таких, например, как MCI) система менеджмента является сильно децентрализованной и менеджеры получают в свое распоряжение денежный пул, который они далее самостоятельно распределяют между своими сотрудниками. И, наконец, экспериментирование. Ярким примером творческого подхода к реализации системы PFP является схема «оплата против риска», которую используют сотрудники компании Xerox, занимающиеся информационными технологиями. Для того чтобы получать бонусы за свою работу, они отказываются от определенного процента своей заработной платы, но при эффективной работе они получают сумму как минимум вдвое больше чем та, от которой они отказались.

Одной из главных трудностей, возникающих при PFP, является то, что вознаграждение сотрудника во многом определяется субъективным мнением менеджера, которому сложно установить и описать значимые различия между хорошо выполняющими свою работу подчиненными. Чтобы преодолеть ее, предприятие должно использовать независимые методы оценки, не базирующиеся исключительно на личных симпатиях и антипатиях. Кроме того, PFP, по мнению некоторых исследователей, наносит непоправимый удар по командной работе, порождая ненужную конкуренцию среди сотрудников.

При выборе места работы и составлении впечатления о нем часто становятся решающими нефинансовые вознаграждения. Под нематериальными, а точнее, нефинансовыми вознаграждениями подразумевают все методы, не касающиеся непосредственно оплаты труда, которые компании используют для вознаграждения своих сотрудников за

хорошую работу и повышения их мотивации и приверженности к фирме.

Существует огромное множество различных нематериальных вознаграждений:

1) льготы, связанные с графиком работы. Прежде всего, это меры, связанные с оплатой нерабочего времени сотрудника (праздничные дни и отпуск, период временной нетрудоспособности, перерывы на обед и отдых). Крайним случаем льгот такого рода является оплата декретного отпуска. Кроме того, это предоставление сотруднику гибкого графика работы. И, наконец, весьма популярной в последнее время является система "банка нерабочих дней". Сотруднику предоставляется некоторое количество дней в году, которые он может не работать (обычно это количество складывается из нормы отпуска и разумного количества отгулов), и он получает возможность воспользоваться нерабочими днями по своему усмотрению.

2) материальные нефинансовые вознаграждения. В этот блок входят все материальные стимулы, которые использует компания. Прежде всего, это различные подарки, которые фирма делает своим сотрудникам. Это могут быть небольшие сувениры, более крупные подарки как символ важности сотрудника для фирмы, семейные подарки (например, окорок на Пасху или индейка на Рождество в американских компаниях), ко дню рождения, билеты в театр, подарки по случаю рождения ребенка. Кроме того, сюда же относятся оплата медицинской страховки, а также ссуды по льготной программе и скидки на приобретение продукции компании.

3) различные общefирменные мероприятия, не касающиеся непосредственно работы. Это внутрифирменные праздники, посвященные значимым событиям (юбилею фирмы, выпуску новой модели продукции и т.д.). Кроме того, различные мероприятия, на которые работники имеют право приглашать свои семьи, загородные и экскурсионные поездки, устраиваемые компанией. К этой же категории можно отнести оплачиваемые централизованные обеды и практикуемые некоторыми фирмами вечеринки а-ля фуршет после окончания рабочего дня.

4) «вознаграждения-признательности». Эта категория нематериальных вознаграждений является, по мнению некоторых специалистов, самой значимой. Прежде всего, это комплименты сотрудникам за их работу. Естественно, что многие компании (особенно крупные) не ограничиваются лишь устной похвалой. Не считая упоминания в средствах массовой информации и фотографий на видных местах, они пытаются увековечить работу своих сотрудников другими способами. Так, например, в компании Walt Disney Co. применяется следующая практика: на центральной улице парка Disneyland окна кафе посвящают наиболее ценным работникам, а в компании Southwest Airlines выпущен специальный самолет в честь сотрудников компании (внутри аэробуса увековечены их имена). В результате успехи Walt Disney Co. общеизвестны, Southwest Airlines отличается самой низкой текучестью кадров среди подобных компаний.

5) вознаграждения, связанные с изменением статуса сотрудника. В этот блок входит не только повышение в должности, но и обучение сотрудника за счет фирмы (за которым часто следует повышение в должности); приглашение сотрудника в качестве выступающего или лектора (такой вид вознаграждения говорит о высокой оценке его профессиональных качеств и предоставляет ему возможность попробовать свои силы в новом качестве), предложение участвовать в более интересном или материально выгодном проекте (для организаций проектного типа), а также возможность использования оборудования компании для реализации собственных проектов.

6) вознаграждения, связанные с изменением рабочего места. В этот блок входят все те меры, которые ведут к изменению технической оснащенности рабочего места сотрудника и его эргономики (перенос рабочего места, выделение отдельного кабинета, наем секретаря, предоставление дополнительного офисного оборудования), а также предоставление сотруднику служебного автомобиля.

7) отпуска и праздники. Важно, чтобы они согласовывались с личной жизнью сотрудника. Мотивировать могут как продолжительность отпуска, так и его даты. Продолжительность отпуска может увеличиваться со стажем работы в компании. Командировка может сочетаться с отпуском (таким образом, компания оплачивает билеты в то место, куда сотрудник сам не смог бы позволить себе поехать).

8) качества и условия самой работы. Пытаться мотивировать человека, находящегося не на своем месте, всегда трудно. Необходимо дать сотрудникам возможность развить в себе новые навыки и получить новые знания, а также «сменить обстановку» можно, организовав рабочие группы для выполнения проектов или специальных заданий.

9) оборудование. Ноутбук, пейджер, мобильный телефон и т.д., которые могут использоваться также и в личных целях, — все это очень веские мотивирующие факторы.

В последние десятилетия практически все компании применяют делегирование полномочий ("empowerment"). Под этим понимают такой процесс, при котором часть обязанностей, ответственности и полномочий по принятию решений передаются на более низкий уровень организационной структуры. На практике это означает, что представитель более высокого уровня передает ответственность за решение какой-либо проблемы и властные полномочия для ее решения какому-либо сотруднику (или группе сотрудников) более низкого уровня. В отношении делегирования полномочий применяют показатели его объема (круга вопросов, в отношении которых осуществляется делегирование) и полноты (степени, в которой исполнителю передается право выполнения определенных функций).

Простейший пример делегирования полномочий, когда менеджер распределяет объем работы, который поручен подразделению, между сотрудниками подразделения. Кроме того, может возникнуть ситуация, при которой сотрудники получают право в определенных ситуациях действовать и принимать решения (в том числе финансовые) без консультаций с

начальством. Даже на производстве, где, казалось бы, деятельность каждого работника строго регламентирована, может применяться делегирование: широко распространенные в последнее время «кружки качества», в которых работникам выделяются функции управленцев по совершенствованию системы производства для повышения качества выпускаемой продукции.

Вопрос о необходимости делегирования полномочий давно уже решен в западных компаниях. Во-первых, это мощный стимул для повышения мотивации сотрудников: они, с одной стороны, чувствуют, что компания внимательна к ним и доверяет их компетентности, а с другой, удовлетворяют потребности за счет расширения объема своих полномочий при сохранении прежнего должностного статуса. Во-вторых, это эффективный способ повышения потенциала сотрудников путем реализации их способностей не только в основной деятельности. В-третьих, делегирование полномочий необходимо для эффективного функционирования организационной структуры в современной динамичной среде. Менеджер физически не в состоянии контролировать выполнение всех обязанностей, возложенных на подразделение, и поэтому решающая роль отводится его подчиненным, которые должны овладевать навыками самостоятельных действий. Менеджер в такой ситуации выступает как координатор процессов, происходящих в подчиненном ему подразделении.

Тем не менее, на пути эффективного применения делегирования полномочий встают разного рода барьеры. К ним относятся традиции организации, недоверие менеджера к качествам исполнителей, низкая нагрузка самого менеджера и отсутствие четкого плана действий со стороны менеджеров. В то же время изменчивость рынка делает необходимым преодоление этих барьеров.

В целом система вознаграждений должна быть справедливой и для работника, и для корпорации, но то, каким образом выплачиваются деньги, дает самые разные результаты с точки зрения удовлетворенности работника и его отношения к делу. Ярким примером использования комплексной

системы трудовой мотивации сотрудников является опыт компании IBM. Политика вознаграждений IBM нацелена на выполнение следующих задач:

1. Она должна обеспечить работникам чувство безопасности. IBM хочет, чтобы их внимание было сконцентрировано на тех целях, которые они преследуют как представители корпорации. Они не должны заботиться о средствах первой необходимости — том минимуме денег, который необходим на питание, одежду, поддержание дома и семьи. Все эти заботы снимаются зарплатой при условии, что они успешно справляются со своим делом. Я вовсе не утверждаю, что каждому работнику говорят: «Назови нам свой бюджет, и мы гарантируем тебе соответствующую зарплату». Однако он знает, какой доход ему гарантируется, и может привязать к нему свой бюджет. Некоторые компании держат своих торговых работников на самом минимуме оплаты. IBM такой подход чужд.

Политика вознаграждений IBM приобретает дополнительное значение благодаря возмещению проездных и командировочных расходов, а также благодаря щедрой системе побочных выплат, которую другие компании предложить не могут. Если работник получает значительную часть дохода в виде гарантированного заработка, страховки, оплаченного отпуска, начислений в пенсионный фонд и других выплат, компания имеет право «руководить» этим работником так, как было бы невозможно, получай он только комиссионные или действуя на свой страх и риск. Итак, когда дело доходит до гарантий, возникают свои плюсы и минусы — как для работодателя, так и для работника.

2. Кроме обеспечения безопасности работника, система оплаты должна иметь в себе мощные стимулы и являться средством мотивации поведения. Некоторых людей вполне удовлетворяют основная зарплата, дополнительные льготы и оплата расходов. IBM старается не принимать их к себе на работу и находит таких работников торговли и маркетинга, которые хотят чего-то большего, чем постоянный заработок и погашение текущих трат, и готовы положительно отреагировать на возникающие возможности. Для этого

необходимы стимулы, которые не только поощряют проявление деловых качеств и высокую продуктивность, но и позволяют в случае успеха иметь более высокий доход. Иными словами, IBM готова премировать за отличную работу и высокие достижения. Система стимулирования и является тем инструментом, который определяет успех всей программы поощрений корпорации.

3. Кроме заработной платы и комиссионных, IBM с удовольствием подслащивает жизнь самых достойных работников корпорации наградами и вознаграждениями. Об этом не всегда объявляют заранее; награда оказывается для получателя сюрпризом. Это могут быть премии, подарки или бесплатные путешествия в знак признания высоких показателей работника или каких-то особых его достижений.

Система "оплаты за квалификацию" охватывает высококвалифицированных рабочих, а также руководителей среднего звена и мастеров: при освоении каждой новой специальности исполнитель получает прибавку к заработной плате, при этом приобретенные знания должны в той или иной степени использоваться в работе. Механизм системы включает в себя понятие "единицы квалификации", которое характеризует сумму знаний, умений, навыков, необходимых для выполнения новой, дополнительной работы и получения очередной надбавки.

При определении итогов работы основное внимание уделяется тому, какие качества работника влияют на результат. Американские корпорации обычно применяют комплекс систем оценок. В частности, система сравнения факторов используется для оценки содержания деятельности работников, занятых в сфере управления. При этом рассматриваются объемы работ и сфера влияния, требования к работнику и сложность выполняемой функции. Выясняются характеристики, общие для всех должностей, но свойственные им в разной степени. Оценка прямо пропорциональна сложности и важности работы. О «ценности» каждого вида деятельности судят по вкладу в конечный результат работы компании в целом. Общие характеристики

составляют базу для сравнения всех должностей и выступают в качестве факторов и подфакторов, по которым оценивается определенная должность по отношению к другим должностям. По мнению американских специалистов, это позволяет определить круг профессиональных знаний и умений, необходимых работнику для замещения той или иной должности. Консультативной фирмой "Маккинзи" были выделены следующие факторы (подфакторы):

- сфера воздействия - влияние должности на результаты деятельности компании (количество работников в подчинении, материальные и финансовые ресурсы, рост дохода компании);
- сложность выполнения задач, включенных в обязанности (планирование, решение проблемы и творческая активность, принятие решений);
- требования - объем знаний и мастерства, необходимый для выполнения работы (специальные и общие технические знания и мастерство, умение убеждать и вести переговоры, искусство управления).

Факторы и подфакторы оцениваются в баллах, при этом "цена" балла зависит от уровня жалования: для низших уровней – два балла, для более высоких – три. Сумма баллов по всем подфакторам определяет сравнительную оценку каждой рассматриваемой должности.

Все более активной становится тенденция к отказу не только от индивидуальной сдельной, но и от повременной оплаты труда. При этом система материального стимулирования ориентируется на фактическую квалификацию работника, а не на указанную в дипломе. Так, на западноевропейских предприятиях «Дженерал Моторз» повременная оплата труда отсутствует. Работники получают фиксированное жалование за квалификацию, а не за количество человеко-часов, проведенных на своем рабочем месте. Под фактической квалификацией понимается способность работника не только выполнять свои служебные обязанности, но и участвовать в решении производственных проблем, разбираться в любом аспекте хозяйственной деятельности своего предприятия.

3. Системы группового стимулирования труда

Большое распространение за рубежом получили системы участия работников в прибылях. Под системами участия работников в прибыли своей компании понимается, в первую очередь, разделение между ними и компанией той дополнительной прибыли, которая была получена в результате повышения производительности или качества. При этом рассматривается производительность всего предприятия или производственного участка, то есть групповая или коллективная эффективность и соответственно результаты работы, когда премируются все работники, а не несколько избранных. Все эти системы ориентированы на работников, получающих почасовую заработную плату, индивидуальные трудовые усилия которых не всегда напрямую связаны с конечным результатом (служащие, рабочие-повременщики). Среди таких систем:

- 1) система Скэнлона;
- 2) система Ракера;
- 3) система Ипрошера.

Система Скэнлона основана на распределении между работниками и компанией экономии издержек на заработную плату, полученной в результате повышения производительности труда, а точнее выработки в расчете на одного работника. Первоначально определяется доля фонда заработной платы в стоимости объема реализованной продукции. В случае снижения данного показателя за определенный период времени, когда доля фактического фонда заработной платы в стоимости продукции уменьшится, сумма экономии, подлежащая распределению, определяется как разница между фондом заработной платы, исчисленному по первоначальному нормативу от фактического объема реализованной продукции, и фактическим фондом заработной платы по формуле.

Полученная экономия распределяется в пропорции 1:3 между компанией и работниками. Из суммы, предназначенной для премирования

работников, 20% направляется в резервный фонд, а остальная часть распределяется между работниками в зависимости от их трудового вклада в увеличение объема реализованной продукции. Как и любая другая система участия работников в распределении прибыли, система Скэнлона предполагает активное вовлечение рядовых рабочих и служащих в управление, особенно в определение путей повышения производительности труда.

Сам изобретатель системы, Джозеф Скэнлон, один из функционеров профсоюза металлургов, верил, что рабочие смогли бы, если их должным образом стимулировать, предоставить массу информации руководству о том, как повышать эффективность работы предприятия.

Сама методика, применяемая в системе Скэнлона, предопределяет сферу ее эффективного использования. В сущности, система Скэнлона направлена на снижение доли издержек на заработную плату в стоимости продукции, на обеспечение опережающих темпов роста производительности труда по отношению к заработной плате и поэтому применима на тех предприятиях или производственных участках, где доля живого труда велика (равно как и в тех непроизводственных службах, где много ручной работы). Там же, где доля издержек на заработную плату в стоимости продукции низкая, размер премий работникам, исчисленный по системе Скэнлона, будет невысокий, соответственно, эффективность такого метода стимулирования производительности — низкой.

Система Ракера базируется на премировании работников за увеличение объема условно чистой продукции в расчете на один доллар заработной платы. Первоначально на основе количественного анализа определяется объем условно чистой продукции (УЧП) и индекс ее роста в компании: $УЧП = \text{объем продаж} - \text{проценты за кредит и выплаты банкам} - \text{изменение товарных запасов} - \text{стоимость сырья и материалов} - \text{прочие выплаты внешним организациям}$.

Затем определяется так называемый «стандарт Ракера» — доля фонда

заработной платы в объеме УЧП. Определяется он как средняя величина за ряд лет. В компании «Эдди-Ракер-Никелд», где впервые была применена система Ракера, этот стандарт составил 50%. Показательно, что во многих компаниях обрабатывающей промышленности США «стандарт Ракера» примерно такой же (он варьируется в пределах 45-55%, если считать все издержки на заработную плату). Еще одна его особенность в том, что этот стандарт довольно устойчив во времени. В обрабатывающей промышленности США доля фонда заработной платы в объеме УЧП снижается за пять лет в среднем на один-два процентных пункта. Производительность труда здесь определяется как размер условно чистой продукции в расчете на один доллар заработной платы. Повышение производительности труда в компании стимулируется, таким образом, на основе снижения доли заработной платы в объеме условно чистой продукции. Если в компании отмечен рост производительности труда, то доля фактического фонда заработной платы в объеме УЧП будет ниже «стандарта Ракера». Объем премиального фонда за повышение производительности определяется следующим образом. Фактический объем УЧП умножается на «стандарт Ракера». Из полученной величины вычитается фактически выплаченная работникам сумма заработной платы. Оставшаяся часть — это та доля прибыли, которая получена в компании за счет повышения эффективности производства.

Система Ракера обычно применяется на предприятиях капиталоемких отраслей. Дело в том, что здесь помимо экономии издержек на заработную плату рост УЧП может быть обеспечен за счет экономии разных видов затрат прошлого труда, материально-энергетических ресурсов, запасов и т.п. Так что даже при стабильной или незначительно снизившейся доле заработной платы в УЧП размер премий работникам, равно как и прирост эффективности производства на предприятии, может быть весьма ощутимым.

Система Импрошера основана на премировании работников за экономию рабочего времени (в человеко-часах), затрачиваемого на выпуск

заданного объема продукции. Эта система стимулирования производительности была разработана-консультантом по управлению М. Фейном. Она существенно отличается от других систем участия в прибыли, полученной за счет повышения производительности. Прежде всего, результаты повышения производительности измеряются не в долларах, а в единицах затрат рабочего времени (в человеко-часах). Первоначально определяется базовый норматив — количество человеко-часов рабочего времени, необходимого для производства единицы продукции (общее количество отработанных человеко-часов рабочего времени делится на количество единиц произведенной продукции). Затем фактическое количество человеко-часов рабочего времени, затраченного на выпуск единицы продукции в текущем периоде, сопоставляется с базовым нормативом. Если фактическое количество человеко-часов меньше базового норматива, работникам выплачивается премия. Но необходимо при использовании этой системы учитывать, что базовые нормативы определяются при достигнутом техническом уровне производства. И любая серьезная техническая реконструкция предприятия может потребовать пересмотра этих нормативов, что является трудоемким и дорогостоящим процессом.

Существует большое количество модификаций этих систем участия и разделения прибыли в соответствии с конкретными условиями хозяйственной деятельности той или иной фирмы, предприятия, охватывающих целиком заводы или отдельные участки, бригады, команды, группы работников. Указанные системы существуют в «Макдоннелл-Дуглас», «Моторолла», «Дана», «Дженерал электрик», «Файерстоун», ТРВ. С охватом всей компании — в «Чапаррел стил» и «Херман Миллер».

Хотя все системы, используемые на предприятиях каждой фирмы, не похожи в деталях друг на друга, есть ряд характерных черт, предопределяющих эффективность их применения, которые целесообразно учитывать при внедрении подобных систем на украинских предприятиях:

1. Участие в прибыли неэффективно, если не дополняется привлечением работников к управлению, к процессу принятия решений, к поиску и решению производственных проблем, путей совершенствования производства.

2. Определение размера премий должно базироваться на таких показателях, на которые работники могут оказать реальное воздействие, то есть на что они могут повлиять (прежде всего, в лучшую сторону), контролировать на своих рабочих местах, производственных участках.

По данным обследования Американского центра по производительности, проведенного в 1986 г., многие компании сообщили, что системы участия в прибыли позволили резко улучшить атмосферу на производстве, лучше мотивировать работников, но на производительность и качество эти системы повлияли очень и очень незначительно. В то же время системы разделения выгод от повышения производительности привели к значительному улучшению в этой области, хотя и не всегда способствовали улучшению качества.

3. Работники обязательно должны сами участвовать в разработке систем участия в прибыли или в разделении выгод от повышения производительности, вместо того чтобы подобные системы разрабатывались лишь узким кругом специалистов или руководителей.

Рядовым рабочим и служащим часто намного лучше видно, за счет каких источников можно поднять производительность, какие факторы являются ключевыми на их участке и соответственно за что именно нужно премировать людей.

Доля премий за счет участия в прибыли или разделения прибыли в общих доходах работников в американских компаниях ниже, чем в японских. Например, в «Херман Миллер», с успехом применяющей эти системы, соответствующие премии составляют от 7 до 23% от базового фонда заработной платы. И американская практика показывает, что чем ближе эта доля к 50%, тем лучше результаты компании. В «Моторолле», где 90%

работников охвачены подобными системами, доля премий составляет 42% базового годового фонда заработной платы, и в среднем на предприятиях компании уровень брака снизился на 2/3, резко сократились внутрипроизводственные запасы, прирост производительности на 20-30% в год не является неожиданным на многих участках.

В случае с «Мотороллой» особого внимания заслуживает то обстоятельство, что применяемые системы стимулирования труда оказали значительное воздействие именно на те факторы, которые являются сегодня ключевыми для успеха в конкурентной борьбе. Возросла не только производительность как таковая. Она возросла за счет снижения брака и запасов, что очень важно.

Для усовершенствования системы материального стимулирования в современных условиях необходимо следовать следующим правилам:

1. Базовая оплата должна быть достаточной, для того чтобы привлечь на фирму работников нужной квалификации и подготовки. Она не должна превышать 70-90% общего дохода, получаемого работником. При этом речь идет не об искусственном снижении заработка на 10-30%, а о создании необходимой гибкости в оплате труда, ее связи с конечными результатами.

2. Увеличение размера базовой заработной платы должно производиться строго в соответствии с повышением производительности на уровне группы работников или предприятия в целом. При этом рост производительности необходимо рассматривать, исключая влияние внешних факторов, вроде инфляции или экономической конъюнктуры. В этом отличие повышения базового уровня заработной платы от определения размера премий, которые могут быть подвержены и влиянию внешних факторов.

3. Участие работников в прибыли, в разделении прибыли должно базироваться на определении прибыли в масштабе всей хозяйственной единицы: предприятия, компании в целом или производственного центра, если он несет всю полноту ответственности за прибыли и убытки. При этом необходимо иметь в виду два обстоятельства. Первое — краткосрочная

прибыльность не является лучшим критерием для определения прироста базовой заработной платы. Второе — участие в прибыли всегда предполагает разделение работниками риска, связанного с работой на рынок. Это также требует, чтобы системы участия в прибыли служили основой для премирования работников, а не для определения базовой заработной платы. Прибыльность всегда подвержена воздействию факторов, на которые работники не только не могут повлиять, но и которые далеко не всегда могут даже контролировать. Участие в прибыли, в сущности, сближает положение работников с положением собственников предприятия.

4. Компании, успешно внедрившие системы участия в прибыли, могут позволить платить работникам много, так как они много и получают от них.

В «Линкольн электрик», например, уровень заработной платы вдвое превышает средний по промышленности. Стоимость и цены на продукцию фирмы при этом не возрастают, поскольку растет эффективность производства.

5. Достигнутый уровень жизни не может рассматриваться в качестве основы для определения базового уровня заработной платы. Могут, конечно, существовать доплаты разового характера с поправкой на инфляцию. Но именно разового характера, в виде премий, а не основы для базового заработка. Могут существовать и более специфические формы участия работников в прибыли, с приобретением ими акций своей компании.

4. Гибкие системы вознаграждения персонала за рубежом

В последнее время ясно очерчивается тенденция к системному использованию нефинансовых вознаграждений. Во многом (особенно в крупных компаниях) это происходит под давлением профсоюзов, во многом – из-за объективной необходимости удерживать квалифицированных сотрудников и привлекать новых исполнителей. Эта тенденция привела к возникновению системы «пакета услуг». При ее использовании сотрудник получает возможность выбора из некоторого количества различных вознаграждений то, в чем он максимально заинтересован в настоящий момент. В течение послевоенного периода доля дополнительных выплат и социальных услуг (benefits) в совокупном финансовом вознаграждении работников на Западе непрерывно росла, и сегодня достигает от 25 до 40% в зависимости от конкретной страны, отрасли или группы персонала. За это время они перестали быть прерогативой крупных фирм и превратились в один из наиболее важных факторов привлекательности компании для потенциальных сотрудников. Однако уже к середине 1960-х годов стали очевидны проблемы традиционного подхода к предоставлению дополнительных выплат и социальных услуг, когда относящиеся к одному иерархическому уровню сотрудники имели право на одинаковые по стоимости и ассортименту наборы соответствующих выплат и услуг. Работодатели отмечали, что влияние данных пакетов на мотивацию и показатели работы сотрудников значительно ослабло, поскольку их отдельные элементы имели различную ценность для различных сотрудников, и что сами эти сотрудники в подавляющем большинстве не имели ясного представления о реальных затратах компании на компенсационные пакеты. В качестве одного из решений проблемы и возникла идея гибких программ дополнительных выплат и социальных услуг.

Гибкая программа дополнительных выплат и социальных услуг предполагает, что работники имеют право выбирать из предлагаемого

работодателем перечня выплат и услуг те, которые, по их мнению, лучше соответствуют их потребностям и интересам. В большинстве случаев выбор ограничен общей стоимостью набора: работнику, например, может быть назван годовой лимит, который он по собственному усмотрению должен распределить среди представленных в перечне выплат и услуг. Во многих программах работники могут выбирать выплаты и услуги, стоимость которых превышает установленный лимит, оплачивая это превышение из собственного кармана (вообще доленое участие самого работника в финансировании соответствующих выплат и услуг всячески поощряется). С другой стороны, если работник не полностью использует свой лимит, он чаще всего может получить неиспользованную сумму в виде денежного эквивалента.

Первым примером гибких программ стали широко известные в настоящее время программы «кафетерий» (cafeteria plan), появившиеся в 1960-х годах. Их внедрение в жизнь, однако, выявило и главные для того времени проблемы: с одной стороны, в условиях отсутствия современных компьютеров и программного обеспечения работодатели отмечали высокую сложность и дороговизну управления программами, а с другой — сами работники испытывали немалые трудности, делая свой выбор. К настоящему времени популярность гибких программ вновь значительно возросла, в том числе и потому, что большинство элементов таких пакетов не облагается налогами, и сам термин «гибкая система» имеет достаточно широкий диапазон значений. По мнению американских специалистов, например, можно говорить о следующих разновидностях гибких программ:

Основная программа «кафетерий» предлагает работникам организации некоторый обязательный минимальный набор выплат и услуг плюс возможность выбора дополнительных услуг или их денежного эквивалента в рамках установленного лимита. Главное достоинство такой программы видится в поддержании баланса между предоставлением работнику свободы выбора, с одной стороны, и — с другой стороны — возможности для

работодателя защитить первого от «плохого» выбора.

Программа «буфет» предполагает, что работник имеет право пересмотреть получаемый им на данный момент пакет в сторону увеличения объема наиболее важных для него выплат и услуг (например, стоматологических) за счет сокращения объема других (например, страхования жизни).

Программа «комплексные обеды» предоставляет на выбор сотрудникам несколько пакетов выплат и услуг примерно одинаковой стоимости, но различных по составу. Это могут быть, например, пакеты, рассчитанные на молодого работника, еще не имеющего семьи, на сотрудника, имеющего детей или других иждивенцев, на сотрудника предпенсионного возраста и т.д. Наиболее типичными элементами пакетов в США являются медицинское страхование, страхование жизни, страхование от инвалидности, оплата стоматологических услуг, помощь в уходе за детьми и иждивенцами, оплата дополнительного отпуска и т.д.

Выявление конкретных предпочтений персонала, необходимое для разработки различных пакетов, осуществляется либо в ходе неформальных коммуникаций, как это обычно происходит в мелких фирмах, либо путем разработки так называемых социальных анкет или специальных вопросников (это характерно для крупных организаций с сотнями и даже тысячами сотрудников). В таком вопроснике работника обычно просят проранжировать ряд дополнительных выплат и услуг по степени их важности для него и его семьи, ответить, готов ли он пожертвовать частью своего заработка на финансирование дополнительных выплат и услуг сверх того, что ему предоставляет фирма, также просят указать пол, возраст, семейное положение, профессию и т.д.

Многочисленные обзоры 1980-1990-х годов показали, что и персонал, и работодатели чаще всего положительно оценивают гибкие программы: работники — объясняя это более высокой степенью удовлетворения своих потребностей и позитивным восприятием самой свободы выбора,

работодатели — отмечая повышение мотивации персонала, усиление его лояльности к организации, более эффективный контроль над трудовыми издержками, а в ряде случаев — и их снижение. Но, как отмечают многие специалисты, «информирование персонала о предоставляемых выплатах и услугах не менее важно, чем сами эти выплаты и услуги», и в последние годы США, например, переживают настоящий бум в этой сфере. Так, проведенный недавно Aon Consulting Benefacts опрос американских работодателей показал, что почти 75% респондентов в настоящее время осуществляют индивидуальное информирование своих работников об их финансовом вознаграждении. Формы такого информирования самые различные: от неформальной беседы тет-а-тет до официального письма (employee earnings and benefits letter), подписанного менеджером по персоналу, или электронной почты, видеокассет, Интернета. В целом можно заключить, что наличие гибких программ дополнительных выплат и социальных услуг работникам способствует повышению результативности систем мотивации персонала.

Заключение

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Выработка решений в системе управления предприятием. - М.: ЛИМТУ, 2009. - 86 с.
2. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: Учебное пособие. - Таганрог: ТРТУ, 1997. - 150 с. Второе издание (электронное, исправленное и дополненное). - <http://www.aup.ru/books/m77/>
3. Кабушкин Н.Л. Основы менеджмента: Учеб. пособие - 5-е изд., стереотип. - Мн.: Новое знание, 2008. — 336 с.
4. Климович Л.К. Основы менеджмента: учеб. пособие. – Мн.: Дизайн ПРО, 2005. – 144 с.;
5. Маркетинг: Учебное пособие для подготовки к итоговому междисциплинарному экзамену профессиональной подготовки маркетолога. Под общей ред. В.Е. Ланкина. Таганрог: ТРТУ, 2006.
6. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. -М., 2004 г. – 214 с.;
7. Орлов А.И. Менеджмент: Учебник. -М.: Знание, 1999. - <http://www.aup.ru/books/m31/>
8. Основы предпринимательства. – М.: Вита-пресс, 2009.-238 с. - <http://www.allbest.ru/>
9. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование. Под редакцией Щербина В.В. - М., 2004 г. – 257 с.;
10. Эмерсон Гаррингтон. Двенадцать принципов производительности/ Библиотека экономической и деловой литературы.- <http://www.ek-lit.agava.ru/12prsod.htm>