

Секция «Управление персоналом: вызовы времени»

Дифференцированная система оплаты труда: плюсы, минусы, инновации

Рябкина Мария Витальевна

Студент (бакалавр)

Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова, Факультет
государственного управления, Москва, Россия

E-mail: lendaro@yandex.ru

Пожалуй, каждый работающий человек в этой аудитории хоть раз в жизни встречался с несправедливостью оплаты своего труда. Когда коллеге, который, казалось бы, работает не больше вас, выплачивают дополнительную премию, а про вас необоснованно забывают. В рамках данной работы я попробую разобраться, почему в российских компаниях система мотивации посредством манипуляции с размером оплаты труда с одной стороны - столь популярна, а с другой - так часто терпит сокрушительные поражения, вызывая скорее недовольство работников, чем положительные эмоции.

Но для начала следует определить основное понятие данной работы. Под дифференциацией заработной платы мы будем понимать установление различных уровней оплаты труда работников с учетом различных факторов и стимулов.[1]

Согласно теории справедливости С. Адамса, работник, включаясь в трудовую деятельность, оценивает ситуацию по двум параметрам.[2]

1) Что я даю организации?

2) Какое вознаграждение я получу соответственно моему вкладу и по сравнению с вознаграждением других служащих, выполняющих такую же работу?

Распределительная справедливость, таким образом, устанавливается лишь тогда, когда соблюдается следующая формула:

Вознаграждение/Вклад сотрудника А = Вознаграждение/Вклад сотрудника В

Если данное уравнение, с точки зрения самого работника, не соблюдается, возникает чувство недовольства, которое может иметь целый ряд неблагоприятных последствий. Причем, что примечательно, отрицательные последствия может вызывать как недоплата (которая, как правило, вызывает возмущение), так и переплата, вызывающая своего рода чувство вины.

Также, следует упомянуть и межличностный фактор. Отсутствие четкой и прозрачной системы дифференциации оплаты труда приводит к ухудшению взаимоотношений в коллективе, зависти и конфликтам.

К сожалению, нередко дифференциация имеет и другую природу: является прямым результатом дискриминации по возрастному-половому или расовому признаку. Согласно исследованию Global Wage Report за 2014-2015 гг., подготовленному Международной организацией труда (МОТ), российские женщины, занимающие ту же должность, получают на 30% меньше, нежели мужчины.[3]

Большинство российских компаний не имеет четких критериев, по которым можно было бы оценивать работу персонала. Тогда, что логично, на первый план выходят личные взаимоотношения. К сожалению, этот фактор нередко выступает решающим, когда дело доходит до распределения премий.

Казалось бы, раз дифференциация оплаты труда в рамках одного класса работников имеет столько недостатков, не лучше было бы избавиться от нее и платить всем одинаково? И снова мы получаем отрицательный ответ. Представьте: в компанию приходит новый

специалист, старается, работает не покладая рук, бьёт все показатели результативности, тогда как его коллеги следуют принципу «делать хоть что-нибудь, только бы не уволили». И вот, в конце квартала, все работники получают премию. И оказывается, что все те бездельники, которые целыми днями сидели в социальных сетях, занимались чем угодно, кроме работы, получают такую же, или даже БОльшую премию (за стаж, например), чем новичок. И так несколько раз. Будет ли у этого работника мотивация продолжать усердно работать на благо компании? Едва ли. Скорее всего, он просто смирится и сольётся с серой массой окружающего его коллектива. Ну или найдет другую работу. Оба варианта - не лучшая альтернатива.

Соответственно, что следует из примера, приведенного выше, дифференциация заработной платы - необходимый фактор мотивации персонала. Следует отметить, что в России, вследствие нашего исторического опыта и в целом невысокого уровня оплаты труда, данный способ все еще остается самым эффективным. Безусловно, многие крупные компании в качестве мотивирующих бонусов используют и альтернативные блага (топливные карты, бесплатные обеды, оплата сотового телефона, льготные путевки, фитнес-залы и т.д.), однако, на российском рынке подобных систем не так много.

Как же составить адекватную, прозрачную и относительно справедливую систему оплаты труда персонала? На предприятиях это сделать довольно просто - устанавливаются четкие и понятные нормы труда, а также тарифная система, исходя из которых и происходит распределение средств. В то же время существует множество нюансов того, какими должны быть эти нормы, как организовать систему контроля и не потерять в качестве производимой продукции. Удачным примером эффективной системы дифференциации оплаты труда на производстве может служить завод ИКЕА Индустри Вятка, затерянный в лесах Кировской области. Преобразованный из бывшего убыточного комбината «Домостроитель», сейчас это прибыльное предприятие, производящее мебель из массива. Да, как говорят сами работники, из-за высоких требований и жесткого распорядка дня работа там - не сахар, но с другой стороны, люди уверены в справедливости оплаты своего труда и мотивированы выполнять регулярно пересматриваемые нормы. Во многом благодаря умелому менеджменту и системе мотивации труда градообразующее предприятие все еще функционирует, а поселок живет.[4]

Если с оценкой продуктивности работников, где возможно количественное измерение объема работ (кол-во произведенного товара, финансовые показатели, объемы продаж, все то, что может быть измерено в SMART показателях) относительно все понятно, то с оценкой эффективности работников так называемого бэк-офиса (менеджеры, секретари, клерки, бухгалтер и т.д.) все не так просто. Их деятельность носит процессный характер, в ней нет SMART-задач, а количество и качество выполняемых задач может быть оценено только крайне приблизительно. Самым главным лозунгом при решении подобного рода задач может служить: «Внимание к работе, а не к человеку». Он означает, что при оценке работы надо интересоваться содержанием работы с точки зрения того, какие требования она предъявляет к исполнителю. Все-таки следует учитывать умения и навыки людей в большей степени, чем механическое выполнение работ. Стоимость создают люди, а не работы.[5]

Решение подбирается индивидуально под нужды каждого конкретного руководителя каждой конкретной компании. Каждый руководитель для себя решает, какую работу он оценивает:

- · Количество операций согласно должностной функции
- · Объем операций сверх норматива

· Решение дополнительных задач

Как правило, выделяют три основных критерия оценки: количество операций, качество выполнения работы и сроки, в которые они были выполнены.[6] Причем для разных видов работ в приоритете разные показатели. Так, для отдела развития важно качество подготовленных предложений, тогда как для отдела подбора персонала - сроки. Поэтому каждый показатель должен иметь свой вес в системе, а итоговая оценка вычисляется как средневзвешенная величина оценок. Пример подобной оценки приведен на рис. 1.

Данный метод позволяет привнести объективность в систему оценки персонала, а с ней и в систему дифференциации оплаты труда работников. Чем прозрачнее и понятнее будут критерии оценки для коллектива, тем в меньшей степени он будет подвержен негативным последствиям «несправедливого» распределения, о которых было сказано ранее. Я призываю руководителей еще раз взглянуть на систему оплаты труда своих работников, и, может быть, опробовать некоторые инновации в столь важной для работы коллектива области.

Источники и литература

- 1) Большой экономический словарь. /М.: Институт новой экономики. А.Н. Азрилиян - 1997
- 2) Пугачев В.П. Руководство персоналом организации/ Аспект Пресс - 2005
- 3) Электронный источник: <http://www.vedomosti.ru>
- 4) Электронный журнал: <http://www.the-village.ru>
- 5) М. Армстронг, Практика управления человеческими ресурсами/ Питер Серия - 2008
- 6) Интервью с Валерием Чемяковым, кандидатом психологических наук, специалистом по грейдингованию, оценке и развитию персонала в России и СНГ

Слова благодарности

Благодарю своего научного руководителя Агаян Г.М, преподавателя Батоврину Е.В., а также преподавателей кафедры управления персоналом факультета государственного управления МГУ за их знания, опыт и время.

Иллюстрации

Критерии	Вес	1	2	3	Оценка
Количество выполненных работ	20%	Низкий уровень производительности	Средний уровень Производительности	Все необходимые работы выполнены	2
Качество выполнения работ	30%	Ниже необходимого	Достаточное	Превосходное	1
Соблюдение сроков	50%	Большинство сроков нарушено	Выполнение в срок	Досрочное выполнение	3

Рис. 1. Рис. 1 Пример оценки деятельности работника