



А.А. Шпаченко

КАК ИЗ ОПЛАТЫ ТРУДА СДЕЛАТЬ ЭФФЕКТИВНЫЙ МОТИВАЦИОННЫЙ ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

по построению высокоэффективной универсальной мотивационной системы оплаты труда
для ПРОЦЕССНОГО ПЕРСОНАЛА

Александр Анатольевич Шпаченко
Как из оплаты труда
сделать эффективный
мотивационный инструмент
управления персоналом

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=23948367

Аннотация

С какой эффективностью работает персонал в компании? Что такое эффективность работы персонала? Как измерить эффективность работы персонала? В каком случае можно сказать, что персонал работает эффективно? Кто и что должен сделать в организации труда персонала, чтобы он работал эффективно? Кто отвечает за эффективность работы персонала? Как синхронизировать оплату труда персонала с эффективностью его работы? Какова идеальная формула оплаты труда процессного персонала, раз и навсегда закрывающая вопрос адекватной оценки эффективности его работы? Сколько денежных средств теряет компания на каждом сотруднике, работа которого организована не эффективно и без соблюдения изложенных в книге принципов управления? Что и как нужно изменить в управлении персоналом, чтобы он из наёмного

работника превратился в высокоэффективного сотрудника компании и заботился о её развитии также как собственник компании? Ответы на эти вопросы автор подробно и методично раскрывает в данной книге. Прочитав и изучив изложенные в книге авторские инструменты, такие как система управления персоналом «Матрица эффективности персонала», и один из важнейших её управленческих элементов «Универсальная мотивационная система оплаты труда процессного персонала», Вы откроете для себя новые горизонты в управлении персоналом. Целевая аудитория: Любые категории персонала, служб, компаний, одной из задач которых является повышение эффективности работы персонала, выполняющего действия, поддающиеся стандартизации.

Содержание

Цель книги:	6
Эмоциональная подготовка к чтению книги	12
Обратная связь и ментальные особенности	15
Конец ознакомительного фрагмента.	28

Цель книги:

Предоставить инструмент в виде методологии, позволяющей создавать высокоэффективные мотивационные системы оплаты труда для процессного персонала¹, выполняющего стандартные действия², независимо от вида или объекта деятельности.

На какие вопросы даёт ответы книга:

Что подразумевается под понятием «эффективно работающий персонал»?

Насколько сильна взаимосвязь между эффективностью работы всей компании и эффективностью работы персонала?

Каковы причины и первопричины низкой эффективности работы персонала?

Наличие каких необходимых в области управления персоналом элементов должно обеспечить руководство компании для повышения эффективности работы персонала?

Как правильно построить и настроить один из обязательных элементов эффективного управления персоналом – *Универсальную мотивационную систему оплаты труда* процессного персонала, обеспечивающую гарантированное многократное повышение эффективности его работы с одновременным снижением себестоимости работ?

Какую выгоду для себя извлекут те, кто овладеет методикой по разработке *Универсальной мотивационной системы оплаты труда* процессного персонала:

1. Вы значительно повысите свою ценность и конкурентоспособность как управленца или специалиста в области разработки системы оплаты труда, в несколько раз повышающей эффективность работы персонала (качество и производительность выше, себестоимость ниже).

2. Вы сможете эффективнее управлять большим количеством персонала (конечных исполнителей) со значительно меньшими усилиями и выстраивать с ним истинно партнёрские отношения, базирующиеся на показателях качества и эффективности. При этом у Вас высвободится время для развития своих компетенций.

Какую выгоду получит компания, применяющая данную *Универсальную мотивационную систему оплаты труда* процессного персонала:

1. Заинтересованность персонала в повышении собственной загруженности по показателю временной эффективности до уровня 100% и качества работ – до максимальных установленных значений.

2. Снижение себестоимости товаров и услуг компании за счёт фонда оплаты труда (ФОТ) с одновременным увеличением производительности труда в несколько раз.

3. Тонкий механизм саморегуляции системы материаль-

ного вознаграждения в зависимости от количественных и качественных показателей работы исполнителей. Одновременно с этим практически полное исключение субъективного подхода в оценке руководителем показателей работы персонала и, как следствие, снижение негативной зависимости исполнителей от личностных качеств их непосредственного руководителя.

4. Перевод взаимоотношений между руководителем (работодателем) и персоналом в режим сотрудничества благодаря отсутствию разногласий в показателях достижения результата и размерах вознаграждений по результатам труда.

5. Благоприятную корпоративную среду, привлекающую трудолюбивый и эффективный персонал, и одновременное «автоматическое» избавление от неэффективных сотрудников.

6. Постоянное поддержание мотивирующего фактора у персонала, благодаря которому персонал всегда и без непосредственного присмотра и давления со стороны руководителя стремится к максимальной отдаче.

7. Полное соответствие системы оплаты труда требованиям ТК РФ при максимальной её эффективности для работодателей.

8. Визуализацию показателей финансовой и временной эффективности работы исполнителей, а также потерь компании по данным параметрам в абсолютном выражении. Данные показатели можно использовать в качестве ключевых

для оценки эффективности труда руководителей, управляющих процессным персоналом.

9. Точное управление номинальной численностью персонала в компании на основе фактических данных о его загруженности. Мгновенную оценку потребности в трудовых ресурсах с учётом фактических объёмов работ компании на основе числовых параметров, а не с опорой на субъективное мнение руководителя отдела.

10. Формирование фундамента и определение приоритетов в оптимизационных мероприятиях компании на основе данных о потерях по ФОТ.

11. Лёгкую синхронизацию фактических методов работы с установленными стандартами. Как следствие, система постоянно работает на повышение эффективности деятельности персонала (снижение затрат компании по ФОТ) за счёт устранения не стандартизированных процессов, не добавляющих ценности товарам или услуге, и делает это силами самих исполнителей.

12. Упрощение процесса управления персоналом благодаря формализованным стандартам и их связке с оплатой труда. Как следствие, значительное упрощение механизма управления изменениями. У персонала нет возможности и оснований для сопротивления изменениям.

13. Снижение зависимости результатов работы отдела от качества работы руководителя отдела. Как следствие, снижение затрат компании на административное управление и

снижение потребности в высококвалифицированных менеджерах среднего звена в области управления персоналом.

14. Развитие компании снизу вверх: исполнители, добиваясь личной цели, начинают требовать от вышестоящих структур обеспечения их всеми элементами *Матрицы эффективности персонала*³ и тем самым добиваются цели компании, поскольку личная цель персонала через *Универсальную мотивационную систему оплаты труда* и правильно подобранные показатели синхронизирована с целью компании. Эффективно работающий нижний уровень компании вынуждает эффективно работать все уровни иерархии над собой. Вся компания начинает работать на сотрудников, непосредственно добавляющих ценность товарам или услуге, перед которыми ранее компания поставила высшую цель.

15. Компания (собственник) избавится от парадоксально-эмоционального настроения у сотрудников, когда они получают от неё финансовый источник для жизни и при этом сопротивляются её развитию, а в некоторых случаях даже противодействуют этому. По-другому я называю это «компания проплачивает рабочий терроризм против самой себя». Но компания избавится от этого не путём запугивания и беспрекословного подчинения низших по иерархии слоёв персонала высшим, а благодаря созданию в компании среды, в которой у каждого сотрудника в сознании воспитывается понимание, что «вознаграждение всегда должно быть пропорционально привнесённой ценности» и «вознаграждение не мо-

жет быть больше привнесённой ценности».

На чём основаны утверждения о преимуществах описанной системы оплаты труда и методики её построения:

Эффективность описанных в данной книге системы оплаты труда и методики её построения получила практическое подтверждение в разных компаниях, персонал в которых выполняет стандартные действия.

Данная система уникальна в своём роде и разработана с учётом особенностей менталитета большей части населения, проживающего в странах бывшего социалистического лагеря, где применение иностранных систем материальной мотивации не даёт необходимого эффекта.

Одновременно с этим изложенные методы не противоречат, а дополняют такие широко известные труды как «Пирамида Маслоу» от А. Маслоу и «Двухфакторная теория Мотивации» от Ф. Герцберга.

Эмоциональная ПОДГОТОВКА К ЧТЕНИЮ КНИГИ

С какой жизненной позицией нужно приступать к прочтению данной книги, которая позволит Вам трансформировать излагаемые знания в компетенции и в конечном счёте получить финансовый эффект в вашей компании:

Если Вы не готовы посмотреть на себя критическим взглядом – переступите через это качество в себе, ибо оно будет мешать Вам реально оценивать свои управленческие качества, пробелы в которых Вы, возможно (наверняка), обнаружите в себе, прочитав данную книгу.

Если Вы управляете персоналом и испытываете при этом животное человеческое превосходство над подчинёнными – подавите в себе эту гордыню раз и навсегда, ибо принципы управления персоналом, изложенные в книге, переворачивают обычные правила, по которым жили и работали наши отцы и деды, предполагавшие, что нижний уровень персонала по иерархии – это те, у кого нет права голоса, кому суждено бездумно подчиняться высшему руководству, каким бы безграмотным оно ни оказалось, и всегда быть виноватым во всех бедах компании. Книга смотрит на вещи совсем иначе: «Титаник» погиб не потому, что на его пути оказался айс-

берг... и не потому, что уснули вперёдсмотрящие... и не потому, что конструкторы создали корпус корабля слабым... и уж тем более не потому, что айсберга не было видно в ночной тьме... «Титаник» погиб потому, что капитан не учёл все вышеперечисленные и прочие факторы и не создал условия, которые не позволили бы всем указанным выше обстоятельствам сойтись в одной точке.

Книга принесёт пользу Вам и вашей компании, если Вы примите следующую позицию: «Подчинённые работают настолько неэффективно, насколько им позволяет это их непосредственный руководитель», «Подчинённый не виноват в том, что ему позволили работать неэффективно». И это правило применимо ко всем сотрудникам, вплоть до самой верхушки в иерархии компании.

Если Вы управляете персоналом с помощью эмоций, отношений и это является фундаментом в сотрудничестве между подчинённым и руководителем – подарите эту книгу кому-нибудь другому, ибо для эффективной работы персонала фундаментом должны быть показатели достижения целей компании, выполнение которых способствует развитию хороших отношений между руководителем и подчинённым.

Если Вы **руководите** персоналом и Ваш персонал не работает эффективно и качественно, будьте готовы к изменениям в первую очередь своих методов работы. Если Вы к этому не готовы – подарите эту книгу кому-нибудь другому.

Если Вы считаете себя отличным управленцем и уверены,

что управляете персоналом эффективно, – проверьте данное утверждение, прочитав всего лишь часть первой главы под названием «Эффективность трудовых ресурсов» и рассчитайте показатель эффективности подчинённого Вам персонала. Если этот показатель окажется ниже 30%, будьте готовы принять следующее высказывание в свой адрес: «Вы ничего не стоите для своей компании и будьте готовы к тому, что рано или поздно она (компания) это узнает и выставит Вас за дверь». Если у Вас нет числовых данных, которые используются в представленном расчёте, – просто отсчитайте 80% от итогового ФОТ подчинённого персонала, добавьте к полученной сумме свою заработную плату (как руководителя), и Вы получите сумму денежных средств, которую Вы фактически незаметно воруете у своей компании и тратите на действия, не добавляющие ценности продукции или услугам вашей компании.

Обратная связь и ментальные особенности

Все мы, будучи потребителями, задаёмся вопросом о том, почему товары и услуги стоят дорого. Нам, потребителям, хочется, чтобы они были как можно дешевле и как можно качественнее. Но мало кто из нас, потребителей, задумывается о том, что мы, в роли производителя на рабочем месте, тратя рабочее время на личные нужды вместо исполнения своих прямых обязанностей, тем самым повышаем затратную часть продукта или услуги своей компании, а значит, делаем товар или услуги своей компании неоправданно дорогими для всё тех же потребителей. Мало кто из нас, производителей, свяжет свои невысокие заработные платы со своей неэффективной работой. И уж тем более сложно для нас, потребителей, связать неэффективность своей компании со стоимостью услуг иных компаний на рынке. А ведь на самом деле эта связь существует, и она достаточно очевидна. Если Вы, производитель, умудрились за условный рабочий день не выполнить никакой работы и Вам за это начислили оклад, знайте: эти деньги бухгалтерия всё равно распределит в себестоимости услуг или продукции вашей компании. А если ваша компания занимается изготовлением, скажем, номерных знаков для автомобилей, то эти деньги будут вложены в

себестоимость данной продукции и, в конечном счёте, в саму услугу по регистрации автомобилей, которую Вы, как потребитель, можете приобрести хоть раз в жизни. Те, кто никогда не считал потери компании из-за низкой работоспособности персонала, возможно, скажут, что доля таких финансовых потерь в продукции или услугах его компании не велика и не столь значима. Вы глубоко ошибаетесь. На собственном опыте я сделал следующие выводы о потерях компаний из-за отсутствия профессионального управления персоналом:

1. Если в вашей компании отсутствует профессиональное управление **персоналом** – значит, персонал в большинстве своём работает в диапазоне от 15% до 50% от возможного времени, т.е. от 50% до 85% фонда заработной платы непосредственных исполнителей можно считать прямыми потерями. Это именно те деньги, которые необоснованно завышают себестоимость вашего товара или услуг, за которые сперва заплатят потребители ваших товаров или услуг, а впоследствии и Вы сами, когда будете приобретать товары или услуги других компаний.

2. Если в вашей компании отсутствует профессиональное управление **процессами** – значит, ваша компания минимум в два раза больше тратит денег на функционирование процессов в виде заработной платы участвующего в них персонала. Т.е. теперь нужно как минимум удвоить сумму потерь, связанную с неэффективностью персонала.

3. Если в вашей компании используется невысоко тех-

нологичное **оборудование и прочие ресурсы**, ваша компания также несёт потери из-за производства бракованной продукции или некачественных услуг в виде дополнительных затрат по исправлению ситуации путём проведения дополнительных работ всё тем же персоналом в разной форме деятельности.

4. Если в вашей компании имеются потери, указанные в первых трёх пунктах или хотя бы в одном из них, значит, фонд оплаты труда всех, кто не участвует непосредственно в операционных процессах, но несёт за них ответственность (бригадиры, мастера, инженеры, руководители, заместители руководителей и пр.), также нужно отнести к потерям, которые являются лишним грузом в себестоимости товаров или услуг. Этот груз сложно «сбросить», поскольку без него компания не сможет функционировать, потому как именно на этот персонал возложена задача по поддержанию работоспособности и повышению эффективности работы их подчинённых.

Какое чувство возникает у Вас как у потребителя, в первую очередь, когда Вы сталкиваетесь с подорожанием товаров в магазинах? Возмущение и желание «получать» больше, потому как отказываться от своих желаний никто не желает.

Я намеренно не употребил слово «зарабатывать». Потому как в большинстве случаев персонал приходит к руководству с предложением повысить ему размер заработной пла-

ты, ссылаясь на тяжёлые времена и рост цен в магазинах. И только единицы приходят с предложениями что-то изменить в своей работе, чтобы повысить производительность своего труда и вместе с этим попросить в качестве благодарности разовую премию или постоянную прибавку к зарплате.

Получив эмоциональный удар от повышения цен на товары и услуги, мы, производители, начинаем искать работу с большим окладом или требовать от своих работодателей повышения заработных плат, и, занимаясь разного рода шантажом работодателя, стараемся добиться и, в конечном счёте, добиваемся этого. Если к этой ситуации ещё прибавить развитие экономики в стране и демографическую яму, из-за которой рынок труда испытывает кадровый голод, то позиция соискателей становится более выгодной, чем работодателей. И соискатели начинают диктовать работодателям свои условия по оплате труда. Собственно, это и явилось одной из причин более чем десятикратного роста размера заработных плат в период с 2000-го по 2014 год в нашей стране. Причём рост заработных плат в большинстве компаний происходил без синхронного роста производительности труда. В такой ситуации работодателям ничего не оставалось делать, как повышать уровень заработных плат и компенсировать свои затраты ростом цен на собственные товары и услуги. Но ведь увеличить прибыльность компании можно не только и не столько за счёт повышения цен. Этого можно и нужно добиться за счёт повышения эффективности и, как след-

стве, снижения неэффективных трат на производство товаров и услуг. Но, по-видимому, большая часть управленцев (не все, конечно) не склонна идти по тернистому пути, ведь, чтобы снизить затраты в компании и повысить её эффективность, нужно иметь соответствующие компетенции и желание строить бизнес надолго, поскольку окупаемость вложенных в эффективность инвестиций наступает не сразу. А чтобы поднять цены на свои товары или услуги и собрать «маржинальные сливки», вкладываться, работать и ждать не нужно вообще.

Давайте вспомним, когда в нашу страну пришли понятия «менеджер» и «менеджмент». Это было не так уж и давно. Ещё позже появились учебные заведения, которые стали выпускать специалистов в области менеджмента. Многие до сих пор считают, что менеджер – это продавец. Мы не умеем эффективно управлять, потому что нас этому когда-то вообще не учили.

Желание бизнесменов получить много и сразу также не способствовало развитию в нашей стране высоких технологий и компетенций в области управления. А среда, в которой всё можно получить благодаря связям, вообще не нуждается в таком критерии оценки, как эффективность.

К сожалению, наследие такого мышления и менталитета, равно как и неблагоприятная для эффективности среда, нам досталось от прежнего экономического строя в бывшем СССР и от того беззакония, которое накрыло нашу страну

в 90-е годы. В нашей бывшей необъятной стране было много хорошего, но мало эффективного. Все имеющиеся товары и услуги существовали не столько потому, что они были востребованы, сколько потому, что так было запланировано кем-то. Цена на товар и услуги устанавливалась государством исходя из возможностей общества, но она была слабо связана с затратами на производство данного товара или услуг. Железный занавес надёжно защищал наши низкокачественные товары и услуги от качественного импорта, т.е. от конкуренции. Из-за низких цен и неэффективных производств выручка от реализованной продукции и услуг не покрывала затрат на их производство. Недостающие денежные средства государство в основном получало от продажи энергоресурсов. Такой метод хозяйствования напрочь уничтожил в большей части населения стремление следовать принципу «от каждого – по способностям, каждому – по труду», или, иначе говоря, механизм обратной связи. Большая часть общества со временем стала искренне верить в то, что заработную плату им ДОЛЖНЫ платить их работодатели. А поскольку все предприятия также существовали потому, что они ДОЛЖНЫ были существовать по решению партии, то и у руководителей этих предприятий также сложилось мировоззрение, что раз они должны выпускать некую продукцию, то, значит, им ДОЛЖНЫ выделять на это деньги. Конечно, так было не везде... И, конечно, я не претендую на истинное описание всей сути проблем в плановой экономике...

Но именно подобного рода «управление» и привело к разрыву обратной связи между заработной платой и результатом труда. Большинство людей в стране рождались с пониманием, что так должно быть. Нам просто говорили, что труд облагораживает человека, государство вводило законы, направленные против тунеядства, стараясь принудительно заставить всех работать. Но никто не пытался устранить первопричину такого странного отношения населения к труду.

Западные страны хорошо понимали слабую сторону экономики СССР и легко её обрушили, исключив возможность восполнения нашим государством недостающих в неэффективных производствах денежных средств за счёт продажи энергоресурсов. После изменения политического и экономического строя предприятия вынуждены были переходить на рыночные отношения в своей работе, которые предполагают, что цена на товар складывается не только и не столько из затрат на его изготовление, сырья и прибыли, которую хотели получать владельцы этих предприятий, сколько из потребительского спроса и соотношения цены и качества. Но когда стоимость товара была рассчитана по «затратной» формуле, всем стало понятно, что итоговая стоимость нашего товара и услуг значительно выше импортных аналогов, а качество при этом во много раз хуже. В этот момент все вдруг осознали скрытый, и как оказалось, убийственный для отечественных предприятий смысл конкуренции. Отечественный товар оказался не нужен в большинстве своём именно из-за низ-

кого уровня соотношения между ценой и качеством.

Именно по этой причине при разрушении железного занавеса и переходе нашей страны на рельсы рыночной экономики отечественные предприятия закрывались одно за другим со скоростью надвигающегося цунами.

Что же делать? Как жить дальше? Где брать средства для жизни государства и семьи? Государство по-прежнему может частично содержать себя за счёт продажи энергоресурсов, налогов или внешних кредитов, которые отдавать будут наши будущие поколения. Но как быть простым людям? Нынешний президент нашей страны постоянно говорит о том, что нужно соскакать с нефтяной иглы и начинать производить конкурентоспособную продукцию и услуги. Но мало кто из нас знает, что стоит за этими словами и как это сделать. А негативное наследие прошлого мышления в некоторых из нас порождает мнение, что раз президент это сказал, то он сам за нас и должен всё сделать. И чем больше среди нас, производителей, будет тех, кто ждёт, пока нам кто-то что-то сделает, тем дольше мы, потребители, будем развивать экономику других стран, покупая их товары или услуги.

На самом же деле всё не так уж и сложно. Нужно просто восстановить у общества обратную связь между тем, **«что мы хотим получить?»** и **«что для этого нужно сделать?»**. И чем дальше в будущее будут направлены подобные вопросы, тем светлее и качественнее оно у нас будет. В противном случае мы рискуем остаться на задворках разви-

той цивилизации надолго.

Конкурентоспособность продукции и услуг по качеству и цене возможна при условии, что мы, производители, будем тратить меньше или приблизительно столько же ресурсов на выпуск продукции или оказание услуг с определённым качеством, как и другие компании, занимающиеся тем же. Или же мы используем нестандартные методы продвижения своих товаров и услуг, или, что ещё лучше, нестандартными являются формы оказания услуг или сами товары не имеют аналогов. Чтобы потратить меньше ресурсов и при этом выпускать качественные товары или оказывать качественные услуги, нужно эффективно работать! Что же здесь сложного? Всё просто, если мы понимаем, что стоит за словами «эффективно работать». От чего же зависит эффективность работы? От множества факторов. В следующих главах книги я подробнее остановлюсь на основных элементах управления компанией, влияющих на её эффективность. А пока я бы хотел озвучить несколько тезисов, касающихся одного из элементов управления персоналом, от которого в нашей стране зависит многое, – **формата** оплаты труда. Почему я сказал, что от **формата** оплаты зависит многое именно в нашей стране? Потому, что наш менталитет настроен на получение желаемого «по шучьему велению...», но никак не за тяжкие труды. Поэтому львиная доля соискателей, ищущих работу, подбирает её по непонятному для многих иностранцев критерию «сумма заработка за время активной работы». Т.е.,

когда сотруднику озвучивают размер постоянной части заработка, он сразу спрашивает, что и сколько ему за эти деньги нужно будет делать. Если сумма заработка будет невысокой, а величина трудозатрат сотрудника, по его оценке, займёт не более 30% от всего рабочего времени, он согласится на данное предложение работодателя, заведомо решив, что за такие деньги он спокойно будет активно выполнять свои обязанности всего лишь 30% своего рабочего времени. Остальные 70% времени будут отданы на отдых и превратятся в компенсацию морального ущерба за «несправедливый» с его точки зрения заработок. Самое парадоксальное, что многие работодатели также предпочитают изначально платить невысокие заработные платы, понимая, что не смогут заставить персонал работать эффективно. При этом работодатели думают, что выигрывают в такой ситуации, но они заблуждаются. Правда, есть и такие работодатели, которые не жалеют средств на заработные платы и бонусы, надеясь за максимум оплаты получить максимум отдачи, не учитывая при этом того факта, что чем больший доход у человека, тем меньше его желание **зарабатывать**.

Влияет ли формат оплаты труда сотрудников на эффективность их труда? Безусловно влияет! Причём формат оплаты труда может как мотивировать, так и демотивировать сотрудника.

В каком случае формат оплаты труда демотивирует? Когда оценка результатов труда самим сотрудником не совпа-

дает с оценкой его работы работодателем и это отражается на размере заработной платы. И наоборот, если оценка труда совпадает, то и по размеру заработной платы не будет разногласий, особенно если сотрудник и работодатель заблаговременно пришли к согласию о том, как результат труда будет связан с оплатой. Чтобы работодатель и сотрудник могли заранее определиться с тем, какая оплата труда каким результатом будет обеспечена, им нужно определить чёткие показатели работы, настроить их точный учёт и правильно оценить их в деньгах.

Для понимания того, как оплата труда влияет на результат труда, я приведу простой пример:

Вы наняли офисного работника, задача которого заключается в оформлении каких-то бумаг. Об этой работе у Вас, как у работодателя, есть своё понимание того, в чём она заключается, как её нужно выполнять и сколько она занимает времени. Это в лучшем случае. В худшем – Вы этого не знаете, и Ваше мнение основано на **мнении** одного из участников данной работы, которому Вы просто доверяете.

Вариант №1. Как будет работать сотрудник, если для него будет установлен простой оклад?

Из-за рутинной деятельности у него постепенно разовьётся усталость. Ему захочется разнообразить свою работу, поговорить с коллегами, посмотреть новости в интернете, выполнить некие «домашние задания», просто помечтать о чём-то. Т.е. сотрудник будет стремиться сделать свою работу

интересной и приятной. Причём окладный формат оплаты труда ему в этом препятствовать не будет, потому что объём и качество его труда никак не связаны с размером оплаты.

Вариант №2. Как будет работать сотрудник, если для него будет установлена простая сдельная система оплаты труда?

Понимая, что количественный результат труда связан с размером оплаты, сотрудник будет стремиться к увеличению этого показателя. Правда, ровно настолько, насколько он готов интенсивно работать с учётом установленных расценок. Но при этом он не будет заинтересован в качестве работы. Предъявление к сотруднику требований по улучшению качества труда будет вступать в конфликт с количественным показателем, и сотрудник расценит это как «покушение» на его заработок, поскольку для более качественной работы нужно больше времени, а значит, на выходе получится меньший количественный результат.

Вариант №3. Как будет работать сотрудник, если его оплата труда будет зависеть от качества?

Аналогично варианту №2, но в этом случае показатели качества и количества просто поменяются местами.

Большинство работодателей используют системы оплаты труда, описанные в первых двух вариантах. Качественным же показателем они чаще всего управляют в ручном режиме, устраивая периодические «набеги» с проверками и разносами, устанавливая ограничительные барьеры, используя

разного рода контролирующие системы в разрезе от автоматизированных систем до специализированных контролирующих отделов и доверенных лиц. От этих «инструментов», конечно, есть некий эффект, но все они играют роль кнута и палача. В любом случае этот метод административно-финансового взаимоотношения между работодателем и сотрудником превращается в вечное противостояние, и выигрывает в нём тот, кто сумеет взять своего оппонента в «заложники». В общем, об эффективности в такой ситуации и речи быть не может. Большая часть энергии руководителей и работодателя будет растворяться в недрах иерархической структуры компании, расходуясь на борьбу с инакомыслием и противостоянием подчинённых, начиная с самого верха иерархической пирамиды и заканчивая нижними её слоями. Естественно, эту борьбу работодателю также придётся оплачивать в виде заработных плат всем службам, занимающимся обеспечением результата. В итоге чаще всего в компаниях складывается парадоксальная ситуация, при которой владелец компании оплачивает сопротивление своим идеям.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.