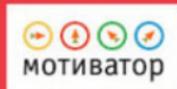


ЕЛЕНА ВЕТЛУЖСКИХ

# МОТИВАЦИЯ И ОПЛАТА ТРУДА

ИНСТРУМЕНТЫ • МЕТОДИКИ • ПРАКТИКА



**Елена Н. Ветлужских**  
**Мотивация и оплата**  
**труда. Инструменты.**  
**Методики. Практика**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=8206666](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=8206666)*

*Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика /  
Елена Ветлужских. – 5-е изд.: Альпина Паблишер; Москва; 2011  
ISBN 978-5-9614-2431-7*

### **Аннотация**

Это практическая пошаговая инструкция по созданию эффективной системы оплаты труда и мотивации, учитывающей специфику конкретной компании, особенности ее корпоративной культуры и работающей на достижение ее стратегических целей. Вы не только научитесь правильно формировать постоянную и переменную части заработной платы сотрудников, но и узнаете, как достичь баланса системного и индивидуального подходов, добиться истинной лояльности сотрудников и превратить их способности в капитал, приносящий высокий доход.

# Содержание

К читателю	5
Предисловие	8
Глава 1	12
Первый принцип. Соответствие целей системы оплаты труда и мотивации целям предприятия	13
Второй принцип. Учет мотивационных факторов, ожиданий и потребностей персонала	17
Третий принцип. Устранение демотивирующих факторов	22
Четвертый принцип. Прозрачность и понятность системы вознаграждения	23
Пятый принцип. Справедливость системы оплаты труда	25
Конец ознакомительного фрагмента.	27

# **Елена Ветлужских**

## **Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика**

Редактор *П. Суворова*

Технический редактор *Н. Лисицына*

Корректор *О. Ильинская*

Компьютерная верстка *Е. Захарова, Ю. Юсупова*

Художник обложки *Е. Мамонтова*

© Ветлужских Е.Н., 2007

*Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.*

\* \* \*

# К читателю

Умение управлять – это, прежде всего, умение взаимодействовать и мотивировать людей на достижение наилучших результатов. Однако далеко не все российские компании уделяют этому достаточно внимания, а зря.

В ситуации жесткой конкурентной борьбы приходится тратить немало усилий на удержание ценных сотрудников в компании. Важность данной проблемы как нельзя лучше подтверждает наличие 5-го издания книги Елены Ветлужских «Мотивация и оплата труда», которое вы держите в руках.

В последнее время наблюдается активный рост интереса к проблемам мотивации персонала. Это обусловлено тем, что хороших кадров на рынке становится все меньше, а требования к квалифицированному работнику постоянно ужесточаются. Ценятся не просто специалисты, а те, кто умеет выходить за рамки своих компетенций, легко обучаются новым.

Мотивировать должен не только руководитель, но и сама среда – корпоративная или профессиональная. Половина успеха профессионала, в частности бизнес-тренера – это умение достигать: умение взаимодействовать и держать себя в тонусе на достижение наилучших результатов. Вторая половина – это способность наглядно доказать эффект от своей работы как в долгосрочном периоде, так и по отдельным

задачам.

Самым эффективным инструментом для достижения этих двух составляющих успеха стал проект «Мотиватор» – мотивирующая ИТ-среда для работы по проектам, профессионального роста специалиста и оценки собственной производительности.

Работать по ведению консалтинговых проектов в интернет-среде «Мотиватор» – значит легко обосновать эффективность своей работы клиенту, своевременно произвести корректировку и согласование проектов в режиме online, наглядно показать результат и удержать клиента в долгосрочной перспективе.

Вы можете работать по стольким проектам, сколько вам необходимо в настоящее время, подключать к ним заказчиков или подчиненных. Среда устроена таким образом, что ваша простая работа над проектами сразу мотивирует к достижениям, а результаты автоматически визуализируются.

В книге Елены Ветлужских «Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика» изложен большой список методик, и любую из них можно легко «разложить» по задачам в нашей системе. Тогда каждый проект будет оценен, работа по нему будет видна и легко измерима. А конкретные результаты, даже промежуточные, будут визуализированы для клиента в режиме online. Интернет-среда «Мотиватор» демонстрирует эффект от работы, что приводит к гарантированному успеху.

Кроме методик, описанных в книге, вы можете воспользоваться выжимкой самых эффективных практических рекомендаций в ряде профессиональных сфер: продажи, HR, маркетинг и др. Данная подборка представляет собой «Рецепты Мотиватора», «упакованные» в мотивирующую интернет-среду для достижения реальных результатов!

Теперь каждый может черпать знания не только из книг, но и с помощью передового инструмента – информационного комплекса «Мотиватор. Рецепты».

Обеспечить профессиональный рост и оценить свои достижения просто!

*Виктор Антонов,*

*генеральный директор ООО «Мотиватор»*

# Предисловие

Руководителям предприятий сегодня приходится решать множество вопросов, в том числе и таких: как достичь стратегических целей, как привлечь и удержать ценных для компании сотрудников и повысить их результативность?

Один из основных путей решения этих проблем – построение эффективной системы мотивации и оплаты труда.

В настоящий момент многие российские компании совершенствуют систему компенсации, разрабатывая справедливую систему вознаграждения, стимулирующую сотрудников на выполнение целей организации.

Актуальность данной тематики подтверждается количеством проводимых семинаров, посвященных формированию систем оплаты и мотивации, вопросов, постоянно возникающих у слушателей, а также запросов на источники, книги практиков-консультантов, непосредственно занимающихся разработкой системы оплаты труда.

В данной книге представлены инструменты для формирования материальной составляющей (постоянной и переменной частей заработной платы), разработанные на основе западных методик, освоенных мною в процессе нескольких стажировок за рубежом – в США, Великобритании и Германии – и адаптированных к российским условиям благодаря совместному опыту: моему как руководителя службы пер-

сонала, консультанта и специалистов российских компаний, участвующих в консалтинговых проектах.

В процессе этой работы мы часто вносили изменения в традиционные западные подходы к построению системы оплаты в соответствии со спецификой данного предприятия и особенностями его корпоративной культуры.

Наш практический опыт позволил избежать некоторых иллюзий о совершенстве таких инструментов, как формирование системы грейдов с помощью балльно-факторной оценки должностей, метод МВО управления по целям, BSC-система сбалансированных показателей, и др.

В каждой представленной методике есть как плюсы, так и минусы, свои «подводные камни». В связи с этим мне бы хотелось рекомендовать специалистам в области системы оплаты труда и мотивации, а также всем моим читателям: адаптируйте данные методы с учетом специфики вашего предприятия, его конкурентного преимущества, сильных и слабых сторон, особенностей корпоративной культуры.

Ознакомьтесь с вариациями подходов разных авторов к построению системы мотивации и оплаты труда и выберите метод, который окажется наиболее эффективным именно для вашей компании.

Хотелось бы обратить внимание читателей на важность комплексного подхода: формирование как материальной составляющей (системы оплаты труда), так и нематериальной мотивации. В связи с этим в книге возникла глава, посвя-

ценная способам нематериальной мотивации, в которой я описала набор методов, применяющихся в российских компаниях, и ряд психологических факторов, которые нужно учитывать при взаимодействии и мотивации сотрудников.

На что еще нужно обратить внимание? На сбалансированность системного и индивидуального подхода. На предприятии должна быть разработана понятная и прозрачная система оплаты труда. Это позволит повысить мотивацию сотрудников, снизить субъективизм, ограничить хаос и непредсказуемость в системе выплат. Но в то же время руководители компаний всегда должны помнить о важности индивидуального подхода, особенно к талантливым сотрудникам.

Благодаря практической полезности методик и инструментов, содержащихся в этой книге, она подходит в качестве пособия для руководителей, специалистов по компенсациям, консультантов, бизнес-тренеров. Первая ее часть (методическая) будет наиболее полезна для директоров по персоналу, специалистов по компенсациям, консультантов, поскольку в ней дано описание инструментов, методик, которыми вы можете воспользоваться для разработки системы оплаты труда, ее материальной части.

Всем остальным читателям можно начинать с любой главы – той, которая представляет для них наибольший интерес.

Успехов вам в формировании эффективной системы компенсации и мотивации на вашем предприятии!

Я была бы благодарна за обратную связь и отзывы

об этой книге, которые вы можете направить по адресу:  
[www.seminar.sky.ru](http://www.seminar.sky.ru) или [elenavetl@mail.ru](mailto:elenavetl@mail.ru).

*Елена Ветлужских,*

*консультант, бизнес-тренер, сертифицированный коуч*

# **Глава 1**

## **Принципы эффективной системы оплаты труда и мотивации персонала**

Когда клиенты присылают запрос на разработку эффективной системы оплаты труда и мотивации, я часто задаю им вопрос: «Что вы имеете в виду, говоря об эффективной системе оплаты?» Обычно отвечают: «Мы хотели бы, чтобы результативность (производительность) наших работников возросла, затраты компании снизились, что в дальнейшем привело бы к росту ее прибыли».

Давайте рассмотрим, каких принципов мы должны придерживаться при разработке эффективной системы оплаты труда и стимулирования.

# **Первый принцип. Соответствие целей системы оплаты труда и мотивации целям предприятия**

Один из критериев эффективности системы мотивации – ее воздействие на достижение стратегической цели предприятия. То есть сначала нужно определиться с целями, стратегией компании, а уже потом выстроить систему мотивации таким образом, чтобы сотрудники достигали результатов, которые будут способствовать выполнению целей предприятия.

По утверждению Д. Нортона и Р. Каплана, «когда работник поймет, что его поощрение зависит от достижения стратегических целей, тогда стратегия станет поистине повседневной работой каждого»[8].

Для определения целей предприятия можно использовать стандартный алгоритм, представленный на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Алгоритм разработки системы оплаты труда и мотивации персонала

Предлагаемая схема демонстрирует, что сначала на основе миссии компании, анализа ее внешней и внутренней среды нужно определить стратегические цели, выбрать страте-

гии, с помощью которых мы будем их достигать, а уже после этого формулировать цели системы мотивации и оплаты труда и выбирать методики их построения.

Например, одна из крупных российских компаний определила цели системы мотивации и оплаты труда следующим образом:

- достижение поставленных задач цехами и дирекциями, компанией в целом;
- привлечение и закрепление квалифицированных работников;
- повышение заинтересованности работников в профессиональном росте;
- вовлечение работников в инновации;
- социальная защита работников;
- компенсация отклонений от нормальных условий труда и отдыха.

**Миссия организации** – понятие, раскрывающее смысл ее существования и в общих чертах определяющее сферу деятельности компании.

Кроме того, при разработке системы мотивации, а тем более системы управления по целям нужно провести декомпозицию целей, т. е. исходя из стратегических целей предприятия установить цели перед подразделениями, отделами, сотрудниками.

Другим инструментом определения стратегических целей

предприятия, их декомпозиции и разработки системы стимулирования служит BSC – система сбалансированных показателей, предложенная Д. Нортоном и Р. Капланом (см. главу 4).

## **Второй принцип. Учет мотивационных факторов, ожиданий и потребностей персонала**

Большинство авторов теорий мотивации приходят к выводу, что мотивирующие факторы, потребности и ожидания существуют параллельно; они не вступают в противоречие, а взаимно дополняют друг друга, причем для каждого индивидуума существует уникальное сочетание факторов мотивации и потребностей [5].

Поэтому важно проанализировать мотивационные факторы и потребности вашего персонала.

По результатам анкетирования топ-менеджеров, обучающихся на курсах МВА и курсах «Управление компанией» (всего 64 человека, анкетирование проводилось в 2006 г.), мы получили следующие мотивационные факторы руководителей российских компаний:

- самореализация;
- признание;
- деньги;
- возможность развития и повышения уровня профессионализма;
- интересная работа;
- прозрачность перспектив;

- работа в сильной управленческой команде;
- устойчивость компании;
- бренд работодателя.

По результатам онлайн-опроса 4000 сотрудников европейских компаний (он проходил в Германии, Франции, Нидерландах, Италии, Испании в 2006 г.) были определены следующие факторы мотивации сотрудников<sup>1</sup>:

1. Руководство компании проявляет интерес к благополучию сотрудников.

2. У сотрудников есть возможность совершенствовать свои профессиональные способности.

3. Руководство компании подает пример в плане ценностей компании.

4. В компании существует свобода в принятии решений, достаточная для того, чтобы добиваться хороших рабочих результатов.

5. Сотрудников привлекает репутация компании как работодателя.

6. Спектр задач, решаемых компанией, обеспечивает постоянную активность сотрудников.

7. Сотрудник участвует в командной работе в составе своей рабочей группы.

8. Сотрудников привлекает высокий уровень клиентоориентированности.

---

<sup>1</sup> См. сайт [www.e-xecutive.ru](http://www.e-xecutive.ru).

9. Сотрудников удовлетворяет общая рабочая атмосфера в компании.

10. Сотрудников устраивает приемлемый уровень их личной зарплаты.

Кроме того, получились следующие интересные выводы из результатов исследования сотрудников европейских компаний:

1. Четверть всех опрошенных считают себя увлеченными, заинтересованными в работе, 63 % увлечены в средней степени, а 14 % можно назвать «внутренне уволившимися». У таких сотрудников нет эмоциональной привязки к предприятию, они работают менее продуктивно, чем те, кто сильно увлечен работой, и, кроме того, оказывают отрицательное влияние на коллектив.

2. Зарплата должна соответствовать требованиям занимаемой сотрудником позиции и рынка. Им также важно основание, по которому рассчитывается та или иная оплата труда. Иначе говоря, компании стараются сделать процесс обоснования зарплаты прозрачным, например через четкую постановку целей, достижение которых затем проверяется и обсуждается с сотрудником.

3. Только зарплата как единственное условие не является мотивирующей для сотрудников. На нее стоит скорее смотреть как на так называемый гигиенический фактор. Это означает: если люди не будут получать за свой труд деньги,

которые им полагаются, они не будут работать. Для вовлечения их в работу большее значение имеют нематериальные ценности, например сложные виды деятельности, представляющие для сотрудников определенный вызов, непосредственное рабочее окружение, а также бренд компании.

Провести анализ мотивационных факторов для предприятий малого и даже среднего бизнеса не составляет труда: разработали анкету (см. приложение 1), попросили сотрудников ответить на вопросы и проранжировать мотивационные факторы, потребности, а затем их проанализировали и сделали выводы.

А если в компании работает 6–10 тыс. человек? Что делать в таком случае?

Рекомендую провести опрос сотрудников, которые относятся к категории так называемого человеческого капитала, т. е. наиболее ценных для компании. Это могут быть компетентные руководители, квалифицированные специалисты и рабочие, рабочие редких профессий, отличающиеся высокой результативностью и лояльностью компании. Конечно, критерии человеческого капитала для вашей компании определяете вы сами.

Кроме мотивационных факторов персонала важно еще определить так называемые гигиенические факторы, поскольку если их не удовлетворяют, то ослабляется или вообще аннулируется действие мотивирующих факторов.

По теории Херцберга гигиенические факторы не мотивируют на достижение результата. Например, улучшив условия труда, вы просто устранили неудовлетворенность сотрудников, но вряд ли повысите их результативность.

А самым сильным мотиватором Херцберг считает *достижение*. Он утверждает, что людей не мотивирует неудача; их мотивирует достижение. На некоторых сотрудников уже небольшие достижения действуют как мотиваторы. Если достижение и признание – самые сильные мотиваторы на работе, то эффективным способом повышения производительности было бы предоставление больших возможностей для достижений, что позволило бы руководителю чаще выражать свою признательность (подробнее об этом – в главе 7).

То есть руководителю в первую очередь необходимо провести анализ мотивационных факторов, потребностей сотрудников, а затем учесть их при разработке системы оплаты труда и мотивации, в том числе при создании ее немонетарной составляющей.

## **Третий принцип. Устранение демотивирующих факторов**

Выявите демотивирующие факторы, такие как конфликтность, внутренний дискомфорт, большой уровень стресса, невыполнение обещаний руководителями, недостижимые цели и задачи, отсутствие необходимых ресурсов для их выполнения, уравниловка, родственные связи, отсутствие зависимости вознаграждения от индивидуального вклада работника и др. Все они снижают уровень мотивации сотрудника.

Важно учесть и устранить демотивирующие факторы, например за счет изменений в организационной культуре компании, перераспределения ресурсов, в том числе человеческих, или при разработке новой системы вознаграждения и мотивации.

## **Четвертый принцип. Прозрачность и понятность системы вознаграждения**

Система вознаграждения должна быть понятна сотруднику, т. е. важно, чтобы он смог просчитать, какие усилия должен приложить для достижения данного результата и какое вознаграждение за это получит. По теории ожиданий В. Врума, если его усилия будут соответствовать вознаграждению, такой сотрудник будет мотивирован на выполнение данной задачи или на достижение результата. Если же сотрудник не может посчитать, какое вознаграждение получит, поскольку расчет вознаграждения очень сложен, вряд ли он будет заинтересован прилагать максимум усилий для выполнения стоящих перед ним целей и задач. Скорее всего, такой сотрудник будет работать на среднем уровне своих возможностей.

Хотя в наших российских компаниях все еще существуют ситуации, когда размер премирования зависит от субъективной оценки руководителя или его настроения. Кроме того, часто менеджеры не осведомлены не только в том, как нужно выполнить задание, но и в том, что от них требуется, чтобы руководитель был удовлетворен их работой и они получили адекватное вознаграждение. В таком случае сотрудник не знает, как изменить свое поведение, чтобы получить большее вознаграждение, даже если он этого и желает.

Таким образом, если вы хотите получить мотивированно-

го сотрудника, система вознаграждения должна быть понятной и прозрачной.

# **Пятый принцип. Справедливость системы оплаты труда**

По теории справедливости Адама Смита вознаграждение должно быть справедливым, т. е. недопустима ситуация, которая часто встречается в наших компаниях, когда вновь пришедшему сотруднику за выполнение тех же самых функций выплачивается бóльшая зарплата. Если вознаграждение несправедливо, то возможными последствиями могут быть:

- 1. Минимальное приложение усилий в своей деятельности.**
- 2. Демотивация сотрудника, потеря им интереса к работе.**
- 3. Поиски параллельных доходов.**
- 4. Воровство.**
- 5. Интриги.**
- 6. Увольнение.**

За бóльший вклад или бóльшую ответственность и результативность должно, соответственно, выплачиваться и бóльшее вознаграждение. Справедливость можно установить, если провести оценку должностей/рабочих мест и установить уровень заработной платы (постоянную часть) в соответствии с ценностью должности для компании: чем она выше, тем выше постоянная часть зарплаты (см. главу 3), а величи-

на переменной части заработной платы зависит от результатов деятельности конкретного сотрудника (см. главу 4).

# 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.