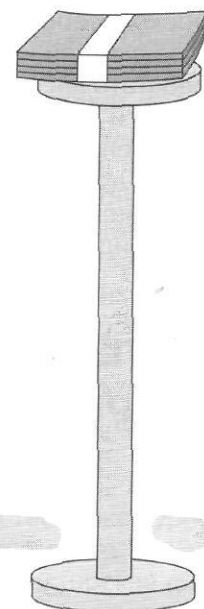
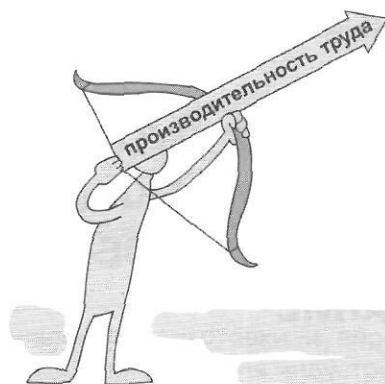




О. Гадецкая*



СИСТЕМА ВОЗНАГРАЖДЕНИЙ

■ Насколько велика разница между системой вознаграждений в западных и в российских компаниях?

— Во-первых, системы вознаграждений в западных компаниях выстроены в соответствии со стратегией и целями организации и с тем, что именно можно сделать, чтобы мотивировать сотрудников и стимулировать их долгосрочную лояльность в компании.

Системы мотиваций делятся на две составляющие: материальную и нематериальную. Финансовые средства мотивации, т. е. материальная мотивация в свою очередь состоит из трех основных аспектов. Во-первых, это базовая зарплата, которая отслеживается по рынку и всегда базируется на реальных данных.

Компания участвует во множестве обзоров заработных плат и точно знает, сколько нужно платить персоналу по сравнению с та-

рифами, которые существуют на рынке, а также то, какие группы работников должны получать определенную заработную плату. Поэтому заработная плата в западных компаниях всегда конкурентоспособна.

Вторая часть – это премиальные. Премирование сотрудников в организации зависит от многих факторов, и в первую очередь от итогов деятельности компании за год и от усилий сотрудников за достижения в развитии компании, т. е. от результатов работы конкретного сотрудника. В системе западного бизнеса используются различные виды премирования. Бывают очень быстрые премиальные (за определенный проект или период, например за один или три месяца). Также есть системы премиальных, которые растягиваются на более длительный период и основаны на показателях бизнеса за год. Третья часть – это долгосрочная составляющая премиальных. Цель такого подхода – мотивировать

вировать сотрудника на работу в одной компании в течение многих лет и выполнение плана из года в год. Существуют и так называемые социальные выплаты и льготы (компенсационные пакеты), которые усиливают привлекательность работодателя.

Зачем нужны такие сложные системы материального стимулирования? Компании стремятся привлечь самых лучших специалистов и удержать их, поэтому компании решают, что только материального вознаграждения уже недостаточно. Оплата – как фактор мотивации – сегодня имеет ограниченное влияние. Самое важное – это удовлетворение от самой работы: интересные задачи, одобрение выполненных задач.

Как сделать так, чтобы у сотрудника всегда сохранялся интерес к работе? Во-первых, нужно правильно привлечь людей в компанию – сделать так, чтобы человек попал на свое место.

Во-вторых, все время поддерживать мотивацию, предлагая обучение и развитие. Чтобы поддерживать интерес к работе, нужно постоянно ставить новые задачи, обучать сотрудника, давать новую ответственную работу – только в этом случае он будет хорошо работать и вносить свой вклад в развитие компании.

В-третьих, нужно планировать карьерный рост сотрудника. Любому сотруднику хочется быть уверенным в том, что если он хорошо работает, достигает определенных результатов, то компания готова передвигать его на новый уровень ответственности, повысить в должности. Планирование карьеры сейчас становится одной из самых важных составляющих нематериальной мотивации.

Не менее важная часть нематериального поощрения – благодарность, общественное признание. Они представляют собой подтверждение того, что вы хорошо работаете. Общественное признание очень сильно воздействует на желание сотрудника рабо-

тать лучше. Если вы помните, у нас даже в советские времена на Доске почета висели грамоты и фотографии передовиков предприятия.

❗ Что изменилось в системе вознаграждений за последние 10–20 лет?

— Система вознаграждений постоянно меняется. Дело в том, что они устаревают со временем, и тому есть несколько причин. Во-первых, меняется сама организация, ее цели и задачи. Во-вторых, со временем меняется отношение сотрудников к данной системе вознаграждения. Они «адаптиру-

СЕГОДНЯ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ СТАЛИ БОЛЕЕ ГИБКИМИ, ХОТЯ ПРОДОЛЖАЮТ ИМЕТЬ ЧЕТКУЮ СТРУКТУРУ

ются», или привыкают к данной системе, и она уже не является стимулом хорошей работы. Сегодня системы оплаты стали более гибкими, хотя продолжают иметь четкую структуру. Мотивационные теории меняются из года в год и включают больше составляющих.

Есть и еще один немаловажный аспект – талантливые сотрудники. К ним нужен индивидуальный подход. Для таких людей надо придумывать что-то специальное. Сейчас даже появился термин на рынке «talent-management», или «управление талантами». Это новое направление отвечает на вопрос, что нужно сделать для таких сотрудников, чтобы им было интересно работать в компании в долгосрочной перспективе. Интересный факт: в западных компаниях люди иногда работают по 30 лет. В России пока невозможно себе такое представить. Люди, проработав в компании три-четыре года, готовы менять работу. С точки зрения компании – это совершен-

но неправильно. Компании инвестируют в своих сотрудников, поэтому должны быть долгосрочные перспективы. Особенно это касается ведущих менеджеров, на которых возложена большая степень ответственности за развитие бизнеса компании. От них зависит принятие стратегических и тактических решений.

❗ Вы имеете в виду топ-менеджмент?

— Не только, это касается и менеджеров среднего звена. Конечно, каждый человек важен на своем месте, но ведущие менеджеры – это те люди, которые управляют бизнесом и готовят

себе замену, чтобы этот бизнес и дальше развивался в будущем. Эти сотрудники требуют особого внимания со стороны компании.

❗ Насколько совпадают пожелания сотрудников по системе вознаграждений с тем, что планируется руководством компании?

— Для людей важно, чтобы эта система была четкой, логичной, прозрачной и последовательной. Они должны понимать, сколько и за какую работу они получают. Каждый сотрудник должен знать, что: «если я буду работать больше и лучше, то и соответственно получать больше. Если я покажу хорошие результаты, меня передвинут на следующий уровень и я буду выполнять более важные задачи». Если эти принципы в компании установлены и выполняются, то все сотрудники доверяют руководству и хорошо воспринимают любую систему вознаграждения.

