Министерство общего и профессионального образования РФ

Южно-Уральский Государственный Университет

Факультет психологии

Кафедра «Прикладная психология»

РЕФЕРАТ  
по курсу «Управление персоналом»

Тема:

***«Вознаграждение персонала  
и другие меры поощрения»***

Выполнил: Величко О.С  
Группа: ЭиУ-263  
Проверил: доцент Шакурова З.А.

Челябинск  
1999

# ПЛАН

|  |  |
| --- | --- |
| ВВЕДЕНИЕ | 3 |
| 1. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ | 4 |
| 1.1 Основные вопросы, касающиеся вознаграждения | 4 |
| 1.2. Основные моменты в определении ставок оплаты | 4 |
| 1.3. Современные тенденции в выплате вознаграждения | 6 |
| 1.4. Определение зарплаты менеджеров и специалистов | 7 |
| 1.4.1. Плата за труд менеджеров | 7 |
| 1.4.2. Плата за труд специалистов | 8 |
| 1.5. Вопрос о тайне оплаты | 9 |
| 2. ОПЛАТА ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ТРУДА И ФИНАНСОВЫЕ ПООЩРЕНИЯ | 10 |
| 2.1. Поощрения для производственных рабочих | 10 |
| 2.2. Поощрения для руководителей и менеджеров | 11 |
| 2.3 Поощрения для сотрудников отделов продаж | 12 |
| 2.4 Поощрения для других профессионалов | 13 |
| 2.4.1 Надбавки как поощрение | 13 |
| 2.4.2 Поощрения для профессиональных сотрудников | 14 |
| 2.4.3 Награждение ведущих сотрудников | 14 |
| 2.4.4 Схема поощрения для работников, обслуживающих клиентов | 15 |
| 2.5 Пример всеобъемлющей системы вознаграждения | 15 |
| 3. ПОСОБИЯ И УСЛУГИ | 16 |
| 3.1 Выплаты дополнительных пособий | 16 |
| 3.2 Страховые выплаты | 17 |
| 3.3 Льготы при отставке | 18 |
| 3.4 Льготные услуги для работников | 19 |
| 3.4.1 Персональные льготные услуги | 19 |
| 3.4.2 Льготные услуги, связанные с работой | 20 |
| ЛИТЕРАТУРА | 22 |

# ВВЕДЕНИЕ

# Стимулирование работы сотрудников осуществляется на двух уровнях. Первый уровень - это стимулирование каждого работника, а второй - стимулирование всего коллектива работников. На том и другом уровне управляющий должен определить, каков должен быть объем стимулирования для того, чтобы персонал успешно осуществлял поставленные перед ним задачи, и какие методы стимулирования нужно использовать в конкретных ситуациях. И наконец он должен продумать программу стимулирования и увязать ее с другими мероприятиями в рамках руководства.

Ни одно событие так не сказывается на стремлении торгового персонала к успеху, как факт поощрения определенных действий. Структура и приме­нение эффективной системы поощрения успехов в торговой деятельности напрямую связаны с последними.

Успехи в торговой деятельности могут поощряться тремя основными способами, каждый из которых должен быть взят на вооружение любой торговой организацией. Эти три взаимосвязанных способа таковы.

# 1. Непосредственное экономическое поощрение в виде надбавок к окладу, премий, комиссионных, наград за победу в конкурсах, пенси­онных льгот, страховок и другие виды поощрений;

2. Повышение по службе, например, поручение вести дела с более крупными клиентами и на более крупных территориях сбыта, выдви­жение на более высокую должность в пределах организации, предос­тавление возможности повысить личную квалификацию через дневное обучение и вечерние курсы;

# 3. «Неэкономические формы поощрения: проведение торжественных приемов в честь отличившихся, вручение небольших подарков, выдача свидетельств о достижениях, указание имен отличившихся в специаль­ных бюллетенях и на сувенирах, зачисление в члены элитных клубов (напр., в члены клуба Million Dollar Club).

Использование финансовых поощрений — денежных премий, выплачиваемых работникам, объем производства которых превышает некоторую заранее определен­ную норму, было популяризовано Фредериком Тэйлором в конце 19-го века. Одно из величайших открытий Тэйлора заключалось в том, что он понял необходимость стандартизированного, приемлемого подхода к **справедливой дневной выработке**. Он отмечал, что справедливая дневная выработка не должна зависеть от призрачных оценок мастеров, а должна основываться на тщательном, формально-научном процессе наблюдения и инспектирования. То есть возникла необходимость оценить научно каждый труд, что привело к возникновению движения **научного ме­неджмента**. В свою очередь в 30-е годы (годы жестокой деп­рессии) научный менеджмент уступил место движению человеческих отношений, на­правленному на удовлетворение социальных потребностей рабочих. Сегодняшняя заинтересованность в высоком качестве и в укреплении преданности сотрудников есть логическое продолжение этого движения.

# Растущее внимание к оплате по результатам труда также имеет обоснование в стремлении к улучшению качества и укреплению преданности работников. Таким образом, идея современных предпринимателей заключается в том, чтобы обращаться с рабочими как с партнерами и заставить их думать о целях компании, как о своих личных, а также целесообразным представляется платить им как партнерам, напря­мую соединяя оплату труда и его результаты.

# 1. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ

##### **1.1 Основные вопросы, касающиеся вознаграждения**

Вознаграждение работников — это понятие, относящееся ко всем формам выплат или наград, которые поступают работникам вследствие факта их найма. Вознаграждение работников состоит из двух частей. Оно включает в себя прямые выплаты в форме зарплаты, окладов, стимулирующих премий, комиссионных и бонусов и косвенные выплаты в форме льгот, таких, как страхование за счет работодателя или оплачиваемый отпуск.

Психологи знают, что у людей есть масса потребностей, лишь немногие из ко­торых можно удовлетворить непосредственно при помощи денег. Другие потребнос­ти, например, потребность в успехе/ достижении, в причастности, власти или само­реализации, также мотивируют поведение, но их можно удовлетворить при. помощи денег лишь косвенно (если вообще можно).

Но, несмотря на все современные методы мотивации (такие, например, как обо­гащение труда), нет сомнений в том, что деньги все же остаются наиболее мощным мотиватором.

В сущности, есть две базы для определения оплаты: время и результат труда.

Большинство работников получает плату за время, затраченное ими на работу. Например, рабочие-«синие воротнички» получают зарплату за количество отрабо­танных дней или часов. Эта форма часто называется «часовая тарифная ставка». Некоторые работники — руководители, специалисты и, как правило, секретари и другие служащие — получают оклад. Им выплачивают вознаграждение за работу в течение определенного периода времени (например, за неделю, месяц или год), а не за количество отработанных дней или часов.

Вторая форма оплаты труда работников — сдельная. При сдельной форме оплаты вознаграждение напрямую связано с объемом работы, выполненной ра­ботником (с «количеством изделий»). Поэтому такая форма наиболее популярна в качестве стимулирующей системы оплаты. Наиболее простой вариант системы заключается в том, что часовая тарифная ставка рабочего делится на норму вы­работки — стандартное количество единиц продукции, которое он, как ожидается, должен выпустить за один час. Тогда за каждую единицу продукции, выпущенную сверх такой нормы, рабочий получает поощрительную премию. Комиссионные продавцов — еще один пример «привязки» вознаграждения к результату труда (в данном случае — к объему продаж).

**1.2. Основные моменты в определении ставок оплаты**

Существует четыре основных фактора, которые Вы должны проанализировать, прежде чем решить, сколько платить Вашим работникам. Точнее, нужно будет учесть следующие факторы: законодательство, профсоюзы, политика оплаты и соображе­ния справедливости.

Прежде всего, существуют законы, которые влияют на размер выплачиваемого Вами вознаграждения. Эти законы касаются минимальной оплаты труда, оплаты сверхурочных, льгот.

Законы о трудовых отношениях и решения суда также влияют на решения о компенсациях. Исторически главным вопросом в коллективных договорах был размер тарифных ставок. Однако важное значение имеют и другие вопросы, такие, как оплачиваемый отпуск, надежность дохода (для отраслей с сильными сезонными колебаниями), кор­ректировки в соответствии с изменением стоимости жизни и разнообразные льготы, например, здравоохранение.

Работодатель должен предоставить профсоюзу, куда входит работник, письменное объяснение «линии зарплаты» работодателя — графика, показывающего взаимо­связь между видами труда и ставкой оплаты. Профсоюз также имеет право знать зарплату каждого из работников — участников коллективного договора.

Ряд исследований проливает свет на отношение профсоюзов к системам возна­граждения и выявляет типичные «страхи» профсоюзов. Многие лидеры профсоюз­ного движения боятся, что любая система оценки труда (такая, как изучение трудо­вых операций и затрат времени, или хронометраж) может стать инструментом для злоупотреблений менеджеров. Они склонны полагать, будто никто не может судить о реальной ценности работы лучше самих рабочих. И они чувствуют, что обычные методы менеджеров — оценка и ранжирование работы по нескольким компенсиру­емым факторам (таким, как «степень ответственности»)—могут стать инструментом для манипуляций в целях ограничения или снижения оплаты рабочим. Наверное, один из выводов состоит в том, что лучший способ заручиться поддержкой членов профсоюза в оценке труда — это попросить их активно участвовать в процессе оп­ределения относительной ценности работы и справедливых ставок оплаты этой ра­боты. С другой стороны, менеджерам нужно удостовериться, что им не придется отказываться от своих прерогатив — например, от права использовать соответст­вующую методику «оценки труда» для определения относительной ценности работы.

Ваша политика вознаграждения также повлияет на то, какую зарплату Вы пла­тите и какие льготы предоставляете — ведь политика задает основные ориентиры в нескольких важных областях. Во-первых, хотите ли Вы быть лидером или после­дователем в том, что касается оплаты труда. Например, политика некоей больницы может заключаться в том, чтобы стартовая зарплата медсестры была как минимум на 20% выше преобладающей на рынке зарплаты. Среди других важных вопросов, которые обычно предусмотрены в политике, — принципы повышения зарплаты, повышения и понижения по службе, политика оплаты сверхурочных и политика, касающаяся оплаты в течение испытательного срока, во время службы в армии, вы­полнения гражданских обязанностей и отпуска. Политику вознаграждения обычно разрабатывают директор по персоналу или директор по оплате труда вместе с выс­шим руководством.

Стремление к справедливости — наверное, самый важный фактор при опреде­лении уровня оплаты. Существует два аспекта справедливости: внутренний и внеш­ний. Внешняя справедливость означает, что Ваша оплата не должна проигрывать в сравнении с вознаграждением в других организациях — иначе будет трудно привлечь и удержать квалифицированных работников. Внутренняя справедливость означает, что каждый работник должен считать свою зарплату справедливой по сравнению с уровнем оплаты других работников в той же организации. Некоторые фирмы про­водят опросы, чтобы узнать, как работники воспринимают систему вознаграждения на фирме и как они относятся к ней. Обычно в ходе такого опроса работникам задают вопросы вроде: «Насколько Вы удовлетворены оплатой Вашего труда?», «По каким критериям проводилось последнее повышение зарплаты?» и «Какие факторы, по Вашему мнению, влияют на определение размера Вашей зарплаты?».

На практике процесс определения уровня оплаты, обеспечивающий справедли­вость с внешней и внутренней точек зрения, состоит из пяти шагов:

1. Исследуйте, какую зарплату платят другие работодатели за сходную работу (чтобы обеспечить справедливость с внешней точки зрения).

2. Определите ценность каждого вида труда в Вашей организации с помощью оценки труда (чтобы обеспечить справедливость с внутренней точки зре­ния).

3. Сгруппируйте аналогичные виды работ в разряды.

4. Определите расценки на работы каждого разряда при помощи линий зар­платы.

5. Подкорректируйте тарифные ставки..

**1.3. Современные тенденции в выплате вознаграждения**

Существуют две популярные альтернативы традиционной оценке труда: оплата, основанная на квалификации и оплата, сложившаяся на рынке.

При оплате, основанной на квалификации, Вам платят за широту, глубину зна­ний и навыков, которые Вы можете использовать, а не за работу, которую Вам в настоящее время поручили.

Вторая основная альтернатива оценке труда — оценивать труд напрямую на рынке. Для этого необходимо составление всеобъемлющей и четкой должностной инструкции и затем сравнение цен на этот вид труда на рынке. Конечно же, в неко­торой степени все системы оценки труда в чем-то формируются рынком. Однако в большинстве систем оценки труда рыночные цены узнают только для относительно малого количества «контрольных» видов труда. Остальные виды труда затем оце­ниваются в сравнении с ними.

Вот чего можно ожидать, по мнению нескольких экспертов по оплате труда.

Во-первых, с ростом внимания к гибкости и увеличению полномочий работни­ков в американских фирмах в 2000 году большинство традиционных должностных инструкций и классификаций видов труда без всяких сожалений отправят в мусор­ную корзину. Вместо этого работники получат большую свободу: смогут удовлетво­рять потребности клиентов таким способом, каким они находят нужным, и при этом больший акцент будет делаться на оплате в соответствии с квалификацией, а не только с выполненными обязанностями, изложенными в должностной инструкции. Системы измерения и материальное стимулирование, как и сейчас, будут ориенти­роваться на оплату с учетом улучшения результатов.

Один из экспертов также предполагает, что, раз такие фирмы, как IBM, сами разбиваются на мелкие, децентрализованные кусочки, сама концепция спускаемого сверху плана оплаты может морально устареть. Он говорит, что на определенном этапе менеджеры децентрализованных подразделений должны просто получать общий бюджет на зарплату и затем устанавливать уровни оплаты для новичков, определять, насколько нужно увеличить зарплату, решать, когда ее увеличивать, и принимать все остальные решения относительно денежного вознаграждения подчи­ненных.

Также будет сделан акцент на оплату в соответствии с улучшением результатов и на нетрадиционные формы оплаты (называемые также «альтернативными форма­ми вознаграждения»). Традиционные системы оплаты, основанные на должностных инструкциях, оценке труда и структуре зарплаты, имеют тенденцию к созданию жест­ких предписаний, возрождению иерархии и регламентации поведения. В будущем (и во многих фирмах это будущее уже наступило) акцент перейдет от оплаты работы к оплате вклада работника в общее дело. Таким образом, упор будет сделан не на создание предписаний и регламентацию поведения, а на поощрение участия и пре­данности делу, на вознаграждение за положительные результаты. Среди нетрадици­онных или альтернативных систем оплаты — оплата за компетенцию, или за ква­лификацию, различные виды наград «на месте», коллективных стимулов и участие в доходах.

1.4. Определение зарплаты менеджеров и специалистов

Разработка системы оплаты труда менеджеров и специалистов во многом ана­логична разработке системы оплаты для всех остальных работников. Основная цель этой системы та же: привлечь хороших работников и поддерживать их преданность делу. Основные методы оценки труда — например, классификация видов труда, ран­жирование или балльная оценка — практически столь же подходят для оценки труда менеджеров и специалистов, как и для оценки труда на производстве или в канце­лярии.

Все же для труда менеджеров и специалистов оценка труда только частично позволяет ответить на вопрос, как платить этим работникам, потому что их труд по ряду признаков отличается от труда на производстве или в канцелярии. Во-пер­вых, для труда менеджеров и специалистов качественные факторы, такие, как спо­собность рассуждать и решать проблемы, имеют большее значение, чем для труда производственных рабочих или клерков. Во-вторых, существует тенденция платить менеджерам и специалистам за их способности — на основе результатов труда или того, что они в принципе умеют делать, а не за «статические» требования вроде «условий труда». Поэтому разработка систем оплаты труда менеджеров и специа­листов становится достаточно сложным делом, где оценка труда хотя и остается важной, но все же играет подчиненную роль по сравнению с вознаграждением по­мимо зарплаты — бонусами, материальным стимулированием и льготами.

1.4.1. Плата за труд менеджеров

Плата за труд менеджера состоит из пяти составляющих: оклада, льгот, крат­косрочных стимулов, долгосрочных стимулов и привилегий.

Величина оклада менеджера обычно зависит от значимости работы человека для организации и от того, насколько хорошо человек выполняет свои обязанности. Как и для других видов труда, значимость работы человека обычно определяется путем исследования труда, обзора окладов и корректировки на основе этого уровня зарплаты. Оклад — краеугольный камень платы за труд менеджера: ведь остальные элементы обычно наслаиваются на него, причем льготы, стимулы и привилегии обычно распределяются в некоторой пропорции от базового оклада менеджера.

Остальные четыре элемента — это льготы, краткосрочные и долгосрочные сти­мулы и привилегии. Краткосрочные стимулы придуманы для того, чтобы награждать менеджеров за достижение краткосрочных целей (обычно в рамках одного года). Цель долгосрочных стимулов — наградить человека за работу в течение длительного промежутка времени (например, за уве­личение доли рынка или нечто подобное). При­вилегии начинаются там, где кончается сфера льгот. Обычно они предоставляются только ограниченному количеству руководителей в зависимости от их положения в организации и, возможно, от их прошлой деятельности. Привилегии включают в себя пользование принадлежащими фирме автомобилями, яхтами, специальными столовыми для руководителей.

В плате за труд менеджеров обычно больший упор делается на стимулирование результатов, чем в системах оплаты других работников: ведь результаты работы организации скорее непосредственно отражают вклад руководителей, чем работни­ков нижнего эшелона.

Существуют серьезные споры в отношении того, что определяет оплату труда руководителей, и, следовательно, «стоят» ли они того, что им платят. По поводу менеджеров нижнего звена (вроде контролера или бригадира) никаких споров нет: оплата труда бригадиров обычно устанавливается так, чтобы их средняя зарплата была, на 10-25% выше самой высокой зарплаты среди всех подчиненных ему рабочих. И многие работодатели даже платят бригадирам за сверхурочные, хотя Закон о справедливых стандартах труда и не .принуждает их к этому.

Оплата труда руководителей высшего звена — вот где повод для множества вопросов. Традиционная точка зрения состоит в том, что зарплата высшего руко­водства должна быть тесно связана с размером фирмы. Все же два эксперта пришли к выводу, что степень ответственности руководителя (определяемая такими показателями, как итог баланса, объем выручки, общее количество акций компании, суммарная стои­мость акционерного капитала, сумма прибыли корпорации) не является важным фак­тором в определении вознаграждения руководителя. Вместо этого, заявляют эти ис­следователи, оплата труда руководителя по большей части определяется отраслью, в которой он работает, и «структурой власти в корпорации», так как президенты компаний, входящие также и в совет директоров, являются «в значительной степени своими собственными хозяевами».

Все же свидетельства противоречат друг другу. В одном из исследований, на­пример, ученый обнаружил, что статистический анализ общей суммы денежного воз­награждения, выплачиваемого исполнительным директорам в 129 компаниях, пока­зывает, что им в действительности платят как за ответственность, так и за результаты работы. Этот ученый обнаружил также, что четыре компенсируемых фактора — размер компании, рентабельность, численность персонала и квалификация (или опыт) — были причиной разницы в оплате труда в 83% случаев. Поэтому, утверждает автор, существуют рациональные, вполне приемлемые и соблюдаемые многими пра­вила, регулирующие размер денежного вознаграждения высшего руководства в про­изводственных фирмах.

1.4.2. Плата за труд специалистов

Плата за труд специалистов-неруководителей, таких, как инженеры, ученые, ста­вит необычные проблемы. Исследовательский характер подобной работы заставляет награждать за творчество, умение решать проблемы, т. е. за компенсируемые фак­торы, которые не так-то просто сравнить или измерить. Более того, экономическое влияние работы специалиста на фирму часто лишь косвенно зависит от фактически приложенных человеком усилий; например, успех изобретения инженера зависит от множества факторов, таких, как качество производства и маркетинг.

Все же на практике традиционные методы редко используются для оценки труда специалистов, так как просто невозможно идентифицировать факторы и уровни фак­торов, которые позволили бы осмысленно выделить ценность каждого вида труда. Знания и умение применять их, — замечает один из экспертов, — крайне сложно выразить в количественном виде и измерить.

В результате этого многие работодатели используют рыночный подход к оценке работы специалистов. Они стараются как можно лучше определить «рыночную цену» труда специалистов, чтобы установить стоимость «контрольных видов труда». На основе этих контрольных видов труда и других должностей специалистов у дан­ного работодателя составляется штатное расписание с указанием окладов.

1.5. Вопрос о тайне оплаты

В сущности, есть две противоположные точки зрения в отношении вопроса «Сле­дует ли работникам знать, сколько платят другим работникам в организации?» Ос­новной аргумент в защиту «открытости оплаты» заключается в том, что это моти­вирует сотрудников, а основная мысль здесь следующая: «Если работники уверены в том, что усердие не приводит к увеличению вознаграждения, то, вообще говоря, усердие (и, следовательно, мотивация) не появится. С другой стороны, если работ­ники уверены, что существует прямая зависимость между усердием и вознагражде­нием, то они станут усерднее». Сторонники «открытости оплаты» утверждают, что работникам, ничего не знающим об оплате труда друг друга, нелегко оценить, каково соотношение между усердием и вознаграждением и насколько справедливо оплачи­вается их труд, в результате чего мотивация может пострадать. (Они не могут сказать нечто вроде: «Смит работает спустя рукава — вот и получает меньше Джонса, ко­торый старается изо всех сил».) Противоположный довод состоит в том, что на практике обычно существует несправедливость в шкале оплаты, возможно, потому, что кого-то пришлось нанять в спешке или благодаря превосходной способности кого-то из кандидатов выставить себя в самом выгодном свете. И даже если работ­ник, который получает больше других за выполнение одинаковой с ними работы, и в самом деле заслуживает высокой зарплаты благодаря своему мастерству, стара­нию или опыту, может случиться, что его нижеоплачиваемые коллеги, которые смот­рят на мир со своей колокольни, убеждены, будто им недоплачивают по сравнению с этим человеком.

Результаты исследований по этому поводу противоречивы. Автор одного из ис­следований обнаружил, что удовлетворение менеджеров оплатой их труда выросло после того, как на их фирмах вводилась система открытой оплаты. В результате одно­го исследования обнаружилось, что меньше половины фирм-респондентов предостав­ляли работникам доступ к информации о зарплате других. Те, кто не предоставлял такой информации, отметили, кроме прочего, что «тайна избавила от множества не­нужных пересудов...», «зарплата —дело деликатное...», «открытость информации о зарплате вполне может привести к ненужному напряжению и неудовлетворенности среди менеджеров...» и «системы открытости слишком уж часто создают почву для непонимания и мелких жалоб». Автор этого исследования заметил, что «является ли несправедливость болезнью роста или вызвана какими-то другими факторами, ясно, что несправедливость и открытость несовместимы». Практический вывод для управ­ления вознаграждением, наверное, заключается в том, что политика открытости в наиболее благоприятных условиях может повысить удовлетворенность работников оплатой их труда и, возможно, заставить их прилагать больше усилий к работе. С другой стороны, если условия не столь замечательные — и особенно если в течение длительного времени существует несправедливость в структуре оплаты труда у дан­ного работодателя — переход к открытой системе не рекомендуется.

**2. ОПЛАТА ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ТРУДА И ФИНАНСОВЫЕ ПООЩРЕНИЯ**

Существует великое множество поощрительных схем и способов их классифи­кации. Для простоты мы классифицируем их следующим образом: поощрения для производственных рабочих; поощрения для менеджеров и руководителей высшего звена; поощрения для сотрудников отделов продаж, повышение зарплаты (в основ­ном для белых воротничков и профессионалов).

**2.1. Поощрения для производственных рабочих**

**Сдельная схема** оплаты труда — это наиболее старый и наиболее распространенный вид поощрительной схемы. Заработок напрямую связан с тем, сколько рабочий производит, так как ему платят по сдельной ставке за каждую еди­ницу изделия, которую он производит,

При **прямой сдельной схеме** оплата производилась бы за количество произведенных изделий, то есть не была бы гарантирована минимальная оплата труда. Но после принятия Закона о справедливых трудовых стандартах боль­шинство работодателей вынуждены были гарантировать своим работникам мини­мальную оплату труда. При сдельной схеме **с гарантированной минимальной оплатой** рабочий будет получать минимальную оплату труда не­зависимо от того, выполнил ли он норму или нет. Но ему будут выплачивать по­ощрение по соответствующей ставке за каждое изделие, которое он произведет сверх нормы.

Сдельная схема имеет целый ряд преимуществ. Ее легко просчитать и легко понять. В целом, данная схема является довольно ценной и ее побудительная сила может быть достаточно мощной, так как вознаграждение прямо связано с результа­тами труда.

Но эта схема имеет также некоторые недостатки. Главным из них является пло­хая репутация, основанная на том, что некоторые работодатели имеют привычку повышать нормы выработки, когда им кажется, что рабочие получают слишком много денег. Кроме того, ставки выражаются в денежном эквиваленте. Отсюда, когда вновь произведенная оценка труда приводит к изменению почасовой ставки оплаты, это означает, что сдельная ставка должна быть также пересмотрена, что в свою очередь связано с большой бумажной волокитой. Производственные нормы в голове рабочих неразрывно связаны с размером их заработка, поэтому любая, даже справедливая попытка пересмотра норм выработки наталкивается на значительное сопротивления рабочих.

**Стандартная почасовая схема** очень похожа на сдельную схему, но с одним большим отличием — при ее использовании рабочий вознаграж­дается премией, которая равняется проценту, на который результаты его труда пре­вышают норму (стандарт). Эта схема предполагает, что рабочий имеет гарантиро­ванную базовую ставку.

Данная схема имеет некоторые преимущества перед сдельной схемой оплаты труда. Во-первых, ее легко просчитать и понять. Во-вторых, поощрение выражено в единицах времени вместо денежных единиц (как это происходит при сдельной схеме). Следовательно, со стороны рабочих возникает меньше попыток связать норму выработки со своими заработками. Кроме того, канцелярская работа, связан­ная с пересчетом ставок за единицу в момент изменения почасовой ставки, полнос­тью упраздняется.

Некоторые работодатели используют **командные или групповые поощрительные схемы**. Существует несколько причин для использования групповой поощрительной схемы. Иногда несколько работ связаны между собой. В этом случае результаты труда одного рабочего отражают не только его личное усилие, но и усилия его товарищей по работе; здесь групповое поощрение имеет смысл. Данная схема также способствует групповому планированию, разрешению проблем и укреплению сотрудничества между рабочими.

Главный недостаток групповой схемы заключается в том, что вознаграждение каждого рабочего более не основывается на его личных усилиях. Из-за того, что человек не видит, как его усилия ведут к желаемому вознаграждению, групповая схема может быть менее эффективна, чем индивидуальная. Но когда членам группы платили на основе показателей ее лучшего члена, групповой план оказался столь же эффективным, как и индивидуальный.

**2.2. Поощрения для руководителей и менеджеров**

В связи с той ролью, которую играют руководители и менеджеры в определении прибыльности отдельных подразделений и корпорации в целом, большинство рабо­тодателей выплачивают им значительные поощрения и премии.

Большинство компаний платят своим менеджерам и руководителям **ежегодные премии**, направленные на мотивацию текущей деятельности этих со­трудников. В отличие от зарплаты, которая редко отражает какие-либо срывы в результатах деятельности, премии могут увеличивать или уменьшать общую сумму вознаграждения. Существуют три основных момента, которые необходимо учиты­вать при разработке поощрительных схем: круг лиц, имеющих право на премию, определение фонда выплат и размеры индивидуальных премий.

Претендентов обычно определяют одним из трех способов. Первый — это клю­чевое положение. Для этого необходимо рассмотреть все должности с целью выявить те, которые имеют основное влияние на прибыльность. Второй заключается в опре­делении точки отсечения, связанной с уровнем зарплаты, то есть все сотрудники, получающие зарплату выше определенного уровня, автоматически считаются потен­циально пригодными для премировании. Наконец, пригодность может быть опре­делена через класс зарплаты. Это есть не что иное, как усовершенствованный метод отсечения, который допускает, что все служащие определенного класса являются потенциальными участниками краткосрочной поощрительной программы.

Долгосрочные поощрительные схемы внедряются с целью мотивировать и воз­наградить руководство за многолетний рост и процветание компании, а также при­дать долгосрочную перспективность управленческим решениям. Если принимать во внимание только краткосрочные цели, менеджер, например, может увеличить при­быльность предприятия, сократив расходы на содержание оборудования, что могло бы отрицательным образом сказаться через два-три года. Другая причина исполь­зования этих схем заключается в том, чтобы заставить руководителей работать в компании как можно дольше, давая им шанс накопить определенный капитал (такой, как акции компании), основанный на долгосрочном успехе компании. Существует шесть популярных схем долгосрочного поощрения или **программ накопления капи­тала**: право выкупа акций, право оценки акций, схема достижения определенного результата, акционерные схемы с ограничениями, схемы фантомных акций и схемы книжной стоимости. Популярность этих схем постоянно изменяется, что связано с экономическими условиями и тенденциями, обстановкой внутри фирмы, отношением к долгосрочным поощрениям и другими факторами.

**Право выкупа акций** заключается в возможности приобретения оговоренного количества акций компании по определенной цене в течение опреде­ленного периода времени. Руководители надеются получить прибыль, реализовав свое право в будущем, но по текущей цене. Предположение заключается в том, что цены акций пойдут вверх, а не упадут или останутся неизменными. К сожалению, это зависит не только от действий руководства, но и общих экономических условий.

Существует еще несколько типов долгосрочных поощрительных схем**. Право на оценку акций** обычно объединяют с правом выкупа. Это позволяет поощряемому либо реализовать свое право (выкупить акции), либо провести их оценку в денежном выражении (или в виде акций), либо осуществить некоторую комбинацию. Схема **достижения определенной цели** предполагает награждение акциями в случае дости­жения определенной финансовой цели, такой как рост прибыли или доходов на одну акцию. **Акционерная схема с ограничениями** предполагает, что акции передаются руководителю бесплатно, но с некоторыми ограничениями, которые определяются внутренними инструкциями компании. Например, акции могут быть изъяты у ме­неджера, если он покидает компанию ранее установленного периода времени. На­конец, в случае схемы с **фантомными акциями** руководитель получает не акции, а условные единицы, равные по стоимости акциям компании. Через некоторое время он получает их стоимость (обычно в виде наличности).

Необходимость привязать оплату труда руководителя к результатам деятель­ности фирмы с тем, чтобы сделать ее более рисковой, привело многие фирмы к внедрению схем оплаты по результатам. **Схемы по результатам** — это схемы, по которым оплата зависит от финансовых результатов, связанных с выполнением целей, поставленных в начале многолетнего периода.

**2.3 Поощрения для сотрудников отделов продаж**

Схемы вознаграждения сотрудников отдела продаж (в дальнейшем будем назы­вать их продавцами) обычно подразумевают поощрение в виде комиссионных от продаж, хотя форма поощрения сильно зависит от типа деятельности организации. В табачной промышленности продавцов обычно вознаграждают через комиссион­ные от продаж, в то же время в области производства транспортного оборудования продавцам выплачивают твердую заработную плату (оклад). Однако наиболее рас­пространенным является совмещение оклада и комиссионного вознаграждения.

Широкое использование поощрений для продавцов обусловлено, во-первых, данью традиции, во-вторых, неконтролируемым характером их труда и, в-третьих, необходимостью мотивации. Рассмотрим положительные и отрицательные стороны перечисленных схем вознаграждения.

**Схема твердого оклада**. При этой схеме продавцам выплачивают твердую зарплату, хотя время от вре­мени могут использоваться поощрения в виде премий, призов за соревнования в продажах и тому подобное.

Существует несколько причин для использования схемы твердого оклада. Дан­ная схема работает хорошо, когда главная цель — это работа на перспективу (на­хождение новых клиентов или выполнение обслуживающих функций наподобие обу­чения продавцов-дистрибьюторов, помощь в развитии и реализации продаж, а также участие в национальных и местных торговых выставках).

Существует несколько преимуществ такой оплаты. Продавцы наперед знают, каким будет их доход, а работодатель — какими будут его расходы по использова­нию продавцов. Таким образом, можно легко перераспределять торговые террито­рии и квоты продаж между продавцами, переназначать их, а также развивать пре­данность фирме этой категории сотрудников. Использование схемы комиссионных принуждает продавцов больше сосредотачиваться на объемах продаж, нежели на развитии продаж и продвижении продукта среди новых клиентов. Однако, схема твердого оклада также имеет свои недостатки. Главным из них является то, что оплата труда не зависит от его результатов. Действительно, оклад часто привязан к должности, а не к результатам труда, что может служить демотивирующим фак­тором для высокопроизводительных продавцов, когда они видят, что вознагражда­ется не труд, а старшинство.

**Схема комиссионных**. Комиссионные выплачиваются продавцам в зависимости от их объема продаж. Схема комиссионных имеет несколько достоинств. Продавцы имеют возможность получения максимально крупного вознаграждения, и это привлекает высокопрои­зводительных продавцов, которые видят, что их усилия ведут напрямую к вознаграждению. Расходы на продажи прямо пропорциональны их объему, а поэтому инвестиции компании в продажи сокращаются. Схему комиссионных легко понять и просчитать. Однако она имеет и некоторые недостатки. Продавцы сосредотачи­ваются на объемах продаж и реализации хорошо продающихся предметов, а работа с преданными клиентами и реализация трудно продаваемых предметов отодвигается на второй план. Поэтому вознаграждения продавцов могут значительно различаться, что может привести к ощущению того, что данная схема неработоспособна.

Более серьезным недостатком является тот факт, что данная схема вынуждает продавцов пренебрегать своими обязанностями, напрямую не связанными с прода­жами, такими, как обслуживание небольших заказов. В дополнение к этому можно сказать, что оплата труда может быть слишком высокой в периоды подъема и слиш­ком низкой в периоды кризисов.

Большинство компаний платят своим продавцам комбинацию твердого оклада и комиссионных. Заметим, что компонента твердого оклада в данных схемах зна­чительна. Наиболее часто встречающееся процентное разбиение, как сообщает одно исследование, составляет 80% — твердый оклад, 20% — комиссионное вознаграж­дение. Схемы совмещения обес­печивают не только некоторые преимущества, присущие схемам твердого оклада и комиссионных, но несут в себе и недостатки, присущие обоим методам.

Продавцы имеют определенный уровень своих заработков, что обеспечивает надежность их финансового положения. Кроме того, компания может управлять сво­ими продавцами, разъясняя им, за что конкретно выплачивается твердый оклад, в то время как поощрительный компонент в виде комиссионных обеспечивает высо­кую производительность труда.

**2.4 Поощрения для других профессионалов**

2.4.1 Надбавки как поощрение

**Надбавки (merit pay)**, или **повышения (merit raise)** — это повышение зарплаты сотрудника, основанное на его личных результатах. Надбавка отличается от премии тем, что премия представляет собой единовременную выплату, а надбавка — выплата постоянная. Хотя такой вид поощрения может быть использован для любой кате­гории сотрудников (производственной и непроизводственной, управленцев и не уп­равленцев), наиболее широко он распространен среди «белых воротничков», осо­бенно профессионалов, офисных и канцелярских служащих.

Надбавки имеют своих противников и сторонников. Защитники говорят, что только такого рода выплаты, прямо привязанные к результатам труда, могут спо­собствовать его улучшению. Они полагают, что раздача надбавок без разбора (независимо от личных результатов) может отвлечь от результатов труда, так как в глазах сотрудников они не будут иметь никакого значения.

С другой стороны, противники данной схемы имеют веские причины считать ее неработоспособной. Одна из них — то, что полезность этой схемы зависит от правильности системы оценки результатов труда. Если оценки являются несправед­ливыми, то такой же является вся схема.

Кроме того, многие менеджеры склонны преуменьшать различия в результатах труда различных сотрудников на момент расчета повышения. Они стараются урав­нять выплаты всех сотрудников с тем, чтобы не допустить отчуждения части сотруд­ников от коллектива и не позволить отстающим оставаться на прежнем жизненном уровне.

И, наконец, каждый работник считает себя исполнителем выше среднего уровня. Принимая это во внимание, можно утверждать, что выплата сотруднику прибавки ниже среднего уровня может стать деморализующим фактором. Подобные проблемы могут подорвать данную схему, однако не вызывает сомнения, что схема надбавок позволяет улучшить производительность труда. Таким образом, прежде всего, не­обходимо убедиться, что оценка результатов деятельности сотрудников проводится эффективно.

2.4.2 Поощрения для профессиональных сотрудников

Профессиональные сотрудники — это те сотрудники, чья работа требует при­менения полученных знаний для решения проблем работодателя. Данная категория включает юристов, докторов, экономистов и инженеров. Профессионалы всегда до­стигают своего положения путем длительного обучения. Решение относительно воз­награждения является непростой задачей. Дело в том, что деньги для этой высоко­оплачиваемой категории работников не являются основным побудительным мотивом. Ими, как правило, руководит желание делать свою работу высококлассно и получить признание от коллег.

Однако это вовсе не означает, что профессионалы совсем не нуждаются в финан­совых поощрениях. Кроме денежных поощрений, существует множество других способов поддержки профессионалов — от создания соответствующих условий труда (высококлассного оборудования и производственных возможностей) до поддержки публикаций в научных журналах.

2.4.3 Награждение ведущих сотрудников

Как же организации обычно награждают своих ведущих сотрудников? Согласно «Обзору вознаграждений для высших руководителей и ведущих сотрудников» вы­сокотехнологичных фирм, около 70% опрошенных заявило, что у них имеются фор­мальные или неформальные схемы вознаграждения ведущих специалистов. 83% фирм используют платежи наличными. Около половины этих фирм практикуют пре­мирование акциями. Что касается выплат наличными, то они находятся в диапазоне от 5000 до 30000 долларов (наиболее типично 5000). Используются другие виды по­ощрений, в частности, неденежные вознаграждения — автомобили, путешествия, фи­нансирование исследований по выбору и общее улучшение условий труда.

2.4.4 Схема поощрения для работников, обслуживающих клиентов

Многие фирмы внедряют надбавки за вклад сотрудников в развитие стандартов обслуживания клиентов. Одна из таких схем была внедрена в компании «Этна Лайф & Кэзуелти Компани». Она имела две составляющие. Основные выплаты базирова­лась на общих результатах деятельности сотрудников, специальные— назначались за выдающийся вклад в области обслуживания клиентов. Предварительно были вве­дены стандарты клиентского обслуживания, которые включали в себя следующие положения: сотрудники должны демонстрировать знание клиентов и их нужд, инте­рес и внимание к их проблемам и мнениям; сотрудники должны быть доступны для клиентов. Ежегодные премии выплачивались из расчета 2% годового размера зар­платы.

2.5 Пример всеобъемлющей системы вознаграждения

Прогрессивные фирмы сегодня усиленно используют нефиксированную оплату труда, финансовые и различные альтернативные поощрения. Цель этих мероприя­тий — поощрить качество и производительность труда через использование инстру­ментов вознаграждения по результатам труда, как части их программ укрепления преданности сотрудников. В этом смысле «Федерал Экспресс» является хорошим примером.

«Федерал Экспресс» имеет целый ряд программ оплаты труда по результатам.

**Программа надбавок**. Все служащие получают надбавку по результатам труда. Многие сотрудники-почасовики получают надбавку не как автоматическое повыше­ние зарплаты, а за свои личные заслуги. Оценка служащих компании является ин­струментом определения результатов труда, либо служит для подтверждения информации о развитии сотрудника, или для рекомендации по повышению оклада. Поэ­тому так важно, чтобы оценки были справедливыми и точными.

**Надбавка сверх зарплаты**. Многие почасовики получают валовую премию в мо­мент достижения верхнего предела в своем диапазоне зарплаты. Надбавка сверх зар­платы выплачивается, если сотрудник получает максимальную оплату в течение оп­ределенного периода времени (обычно шесть месяцев), и только в том случае, если он имеет результаты труда выше среднего.

**Программа Звезда/Суперзвезда**. Служащие с выдающейся оценкой труда могут получить звание Звезды или Суперзвезды и повышенную валовую надбавку. Звездами могут быть 10% исполнителей в каждом подразделении, в то время как суперзвездами — только 1% сотрудников каждого подразделения.

**Разделение прибыли**. Прибыль разделяется на основе общих результатов деятельности корпорации. Совет директоров ежегодно назначает сумму, которая будет рас­пределена между служащими, основываясь на размере прибыли корпорации до налогообложения. Платежи по этой схеме могут иметь вид наличных, акций или не­которой комбинации двух последних. Выплаты производятся каждые полгода в июне и декабре. Данная схема интегрирована с пенсионными и сберегательными схемами с тем, чтобы обеспечить конкурентоспособную программу выхода на пенсию.

**Программы для менеджеров и профессионалов**. Это личные схемы менеджеров и профессионалов. Они разработаны для того, чтобы менеджеры и другие профессио­налы имели возможность получать финансовые поощрения в случае достижения целей корпорации, департамента или отдела. Программа финансового поощрения менедже­ров в основном направлена на вознаграждение запланированного уровня прибыли. Премии менеджеров и профессионалов прямо связаны с личными достижениями в работе с людьми, в обслуживании или в обеспечении прибыли. Так, для регионального менед­жера по продажам человеческой целью может быть лидерство, выраженное в получении дополнительных лидерских очков при проведении исследования обратной связи.

**Премия Браво Зулу (Bravo Zulu — это морской сигнал, означающий «отлично сделано!»)** была внедрена с тем, чтобы дать менеджерам возможность немедленно вознаграждать сотрудников за выдающиеся достижения, выходящие за пределы их нормальных служебных обязанностей. Данные премии могут иметь денежную форму (чек) или какую-либо другую (бесплатный обед или билет в театр). Менеджеры кор­порации за год поощряли сотрудников такой премией около 150 тысяч раз, средний размер премии составлял 50 долларов.

**Награда «Золотой Сокол»**. Такая награда выдается служащим за высококлассное обслуживание клиентов. Кандидаты на эту премию обычно назначаются в соответ­ствии с письмами клиентов, которые утверждают, что служащий вел себя самым похвальным образом. Кандидаты рассматриваются комитетом «Золотого Сокола» и окончательный отбор производится генеральным директором. Список победителей ежемесячно объявляется по внутреннему телевидению или в газете. В качестве воз­награждения они получают значок «Золотой Сокол» и акции «Федерал Экспресс».

За исключением программы надбавок, все остальные программы оплаты по ре­зультатам труда являются единовременными. Они не зависят от зарплаты и позво­ляют компании поощрять своих служащих без постоянного увеличения фиксирован­ного фонда оплаты труда. Эта гибкость отражает быстро меняющуюся обстановку на рынке и позволяет «Федерал Экспресс» реагировать на ухудшение экономической конъюнктуры, придерживаясь стратегии полной занятости.

###### 3. ПОСОБИЯ И УСЛУГИ

Финансовые поощрения предоставляются отдельным служащим, чья работа со­ответствует стандартам. **Пособия** доступны всем служащим и включают страхование здоровья и жизни, отпускные и средства для ухода за детьми.

Существует большое количество схем пособий, и для простоты мы их класси­фицируем как (1) дополнительные пособия (за неотработанное время), (2) выплата страховок, (3) пособия отставникам и (4) услуги.

**3.1 Выплаты дополнительных пособий**

Все фирмы осуществляют **выплаты дополнительных пособий** за неотработанный период — другими словами выплаты за время, которое человек не работает. Они включают страховку по безработице (если человек уволен) и выплаты по временной безработице (которые гарантируют получение служащими какого-то дохода в случае закрытия предприятия на определенный период времени).

Все штаты имеют **страхование по безработице** или ком­пенсационные акты. Пособия по безработице выплачиваются людям, оставшимся без работы не по своей вине. Таким образом, рабочий, уволенный за опоздания, не имеет законных прав требовать пособие. Но на практике менеджеры не слишком добросовестно отно­сятся к защите предпринимателей от увольнений. Поэтому предпринимателям прихо­дится тратить ежегодно тысячи долларов на налог по безработице, которого можно было бы избежать, если бы они самостоятельно защищали себя от подобных проблем.

Существуют некоторые дополнительные возможности урезания размера стра­ховки по безработице: понимание кода социального страхования по безработице, подготовка менеджеров и наблюдателей, проведение выходного интервью, проверка требований, связанных с безработицей, своевременная регистрация, знание местного должностного лица системы социального страхования по безработице, проверка ежегодного отчета о требуемых выплатах.

Определенная политика относительно **отпусков и каникул** зависит от предпри­нимателя. Но, независимо от организации, имеются определенные области политики, касающейся персонала, которые должны быть учтены: требования приемлемости, оплата отпуска, заслуженное право.

Относительно каникул, ключевые области политики персонала включают: ряд оплаченных выходных, компенсация праздника, попадающего на субботу или воскресенье, премиальная плата за работу в праздники..

**Отпуск по болезни** обеспечивает оплату служащему в случае его от­сутствия на работе по причине болезни. Большинство организаций предоставляют порядка 12 полностью оплачиваемых дней на отпуск по болезни ежегодно из расчета 1 день за месяц работы.

В прошлом большинство организаций никак не поощряли служащих, которые не пропускали работу по болезни. (Таким образом, если рабочий не пропустил по болезни допустимые семь или восемь дней в году, он просто как бы терял эти дни.) Так как это было, в общем-то, нелогично и являлось отрицательной побудительной системой, у организаций стала появляться тенденция выкупить такой неиспользо­ванный отпуск. Они делают это, выплачивая своим работникам дневной эквивалент за каждый неиспользованный день. Это породило одну проблему — многие служа­щие ради материального поощрения приходили на работу, невзирая на болезнь.

Некоторые предприниматели обеспечивают **плату при увольнении** — одноразовую выплату при уходе служащего с работы. Эта сумма может составлять от трех- четырехдневной заработной платы до годового жалованья. Другие предприниматели обеспечивают оплатой служащих (особенно менеджеров), сохраняя их в ведомости на зарплату в течение нескольких месяцев, пока они не нашли новую работу.

Такие платежи имеют несколько оснований. Во-первых, это — гуманный жест и производит хорошее впечатление на широкую публику. Во-вторых, большинство менеджеров ожидают, что служащие предоставят им хотя бы за одну или две недели уведомление о том, что они планируют уходить; поэтому кажется вполне уместным обеспечить оплату, по крайней мере, одной или двух недель, если служащий уволь­няется.

**3.2 Страховые выплаты**

Законы о **компенсации рабочим** направлены на обеспече­ние уверенности в доходе и медицинском обслуживании жертвам несчастных случаев (и их иждивенцам) вне зависимости от виновника. Компенсации рабочим могут быть или денежно-кредитными или меди­цинскими. В случае смерти рабочего или его нетрудоспособности размер выплат на иждивенцев зависит от предшествующего дохода — обычно от половины до двух третей средней еженедельной заработной платы рабочего, за каждую отработанную неделю.

Если в результате несчастного случая служащий получил серьезный ущерб (типа потери руки), он может получить дополнительные компенсации, в соответствии с установленным перечнем потерь и размером компенсаций, утвержденным законом, даже если он в состоянии вернуться к работе. В дополнение к этим материальным выплатам, предприниматели должны предоставить служащим необходимые меди­цинские услуги. Все эти требования по обеспечению компенсаций служащим при причинении ущерба или болезни имеют место, если несчастный случай произошел непосредственно на работе. Не имеет значения, что служащий мог ошибаться; если он был на работе и получил травму, он имеет право на компенсацию.

Большинство предпринимателей обеспечивают планы группового **страхования жизни** своих служащих. Групповой план содержит несколько важных преимуществ для предпринимателей и служащих. Как группа, служащие могут платить более низкую цену, чем при покупке такой страховки индивидуально. Групповые планы обычно содержат равные условия страхования для всех служащих, включая даже нескольких потенциальных, вне зависимости от их здоровья и физи­ческих данных. В большинстве случаев предприниматель платит 100 % страхового взноса, который обычно обеспечивает страхование жизни, равное приблизительно жалованью за два года. Иногда часть страхового взноса оплачивается служащим.

Большинство предпринимателей делают доступным для своих служащих некоторый тип госпитализации, медицинского страхования и страхования нетрудоспособности; на­ряду со страхованием жизни, эти льготы представляют собой краеугольный камень почти всех программ льгот. Госпитализация, страхование здоровья и нетрудоспо­собности направлено на обеспечение защиты от затрат на госпитализацию и потери дохода из-за несчастных случаев или болезни, связанных с работой. Большинство схем страхования здоровья обеспечивают, как минимум, ос­новную госпитализацию, хирургическую помощь и медицинское страхование для всех имеющих на это право служащих группы. Как и при страховании жизни, цены на групповое страхование обычно более низкие, чем индивидуальные, и вообще до­ступны всем служащим — включая новых — независимо от здоровья или физических данных.

**3.3 Льготы при отставке**

Многие люди предполагают, что **социальная безопасность**— это то, что они получат только в старости, однако на самом деле фактически существуют три типа льгот: льготы отставникам, существующие пособия в связи со смертью, пособия по нетрудоспособности.

Имеются три основных типа **пенсионных схем**. В **групповой пен­сионной схеме** предприниматель (и, возможно, служащий) делает вступительный взнос в пенсионный фонд. Второй тип пенсионной схемы фактически является **отсроченным планом разделения прибыли**. Здесь определенная сумма прибыли кредитуется на счет каждого служащего. Эти льготы выплачиваются служащему (или его иждивенцам) в случае ухода в отставку или смерти. Наконец, при сберегательной схеме (saving plan) для служащих откладывают установленный процент от их еженедельной заработной платы до времени отставки компания обычно доплачивает от 50 % до 100 % вклада служащего.

**3.4 Льготные услуги для работников**

В то время, как страховки и льготы отставникам составляют часть затрат на различные пособия, многие также обеспечивают служащих рядом услуг, в том числе персональными услугами (такими, как консультации), услугами, связанными с ра­ботой (средства для заботы о детях) и различными реквизитами (такими, как слу­жебные машины и их обслуживание).

3.4.1 Персональные льготные услуги

Во-первых, большое количество компаний обеспечивают своих работников раз­личными привилегиями в форме персональных услуг, в которых большинство ра­ботников нуждаются время от времени. Они включают кредитные союзы, юриди­ческие услуги, консультации и социальные возможности и возможности для развлечения.

**Кредитные союзы** обычно являются отдельным бизнесом, который устанавли­вается с помощью предпринимателя. Служащие обычно становятся членами кредит­ного союза, покупая акции кредитного союза. Члены могут внести в него свои сбережения, на которые начисляются проценты по ставке, опре­деленной советом директоров кредитного союза. Возможно, самым важным для большинства служащих является подходящий размер займа и процентная ставка, обычно более благоприятная, чем в банках и финансовых компаниях.

Предприниматели также обеспечивают широкий диапазон **консультативных услуг** служащим. Они включают финансовые консультации (например, о том, как преодолевать существующие проблемы задолженности); консультации относительно семьи (охватывающие вопросы брака и так далее); консультации относительно ка­рьеры (проводя анализ способностей и разрабатывая решение вопросов, связанных с карьерой); консультации относительно поиска работы (чтобы помочь уволенным или разочарованным служащим найти новые рабочие места); и консультации для людей, близких к отставке (направленные на подготовку служащих, уходящих в от­ставку, к этой отставке, чтобы они не были ей травмированы). Большое количество предпринимателей также предоставляют служащим полный диапазон юридических консультаций, через юридические планы страхования.

Наконец, некоторые предприниматели обеспечивают широкий диапазон **соци­альных и развлекательных услуг** для своих служащих, включая оплаченные компа­нией спортивные занятия, танцевальные клубы, ежегодные летние пикники, прогулки по воде и вечеринки. Практически все, что Вы можете предложить, ограничивается только Вашей фантазией. По данным одного исследования, ряд канадских компаний среди прочих дополнительных персональных услуг предлагают следующие программы:

*Каникулы на берегу озера.* Компания имеет собственность на берегу озера и предо­ставляет своим служащим в аренду коттеджи и кемпинги по низким ценам.

*Программа потери веса.* Несколько компаний субсидируют затраты на программы потери веса.

*Оплата программ усыновления детей.* Компании оплачивают сумму от 500 до 1500 долларов за усыновление каждого ребенка.

*Загородные клубы компании.* Компания содержит площадки для гольфа, теннисные корты, футбольные и баскетбольные поля.

*Культурная субсидия.* Компания будет оплачивать 33 % стоимости билетов на куль­турные мероприятия: театры, балет, музеи и так далее до 100 долларов в год за каждого служащего.

*Программа «Обучение за завтраком».* Заинтересованные служащие могут посещать семинары, проводимые во время ленча на различные темы, включая управление стрессами, контроль за весом, компьютерную грамотность, моду и путешествия.

*Помощь, связанная с домом.* Служащие могут получать от 1500 долларов в качестве вознаграждения из прибыли на затраты, связанные с оплатой жилья; максимальная сумма составляет 15000 долларов.

3.4.2 Льготные услуги, связанные с работой

Связанные с работой услуги, которые нацелены непосредственно на помощь служащим в работе (типа помощи при перемещении и дневных центров заботы), составляют вторую группу услуг.

**Родительский отпуск** имеет все более и более важное значение сегодня. Оценоч­но, приблизительно половина рабочих сегодня — женщины и 80 % из них в опре­деленный период в течение времени их работы бывают беременны.

Предприниматели должны предоставить (или отказаться предоставить) отпуск по уходу за детьми мужчинам на тех же условиях, что и женщинам. Если отпуск предоставляется только по беремен­ности, то он предоставляется, разумеется, только женщинам. Поэтому необходимо, чтобы предприниматели, формулируя политику относительно отпусков по уходу за детьми, делали ясные различия между отпусками по беременности и отпусками по уходу за детьми. Если Вы намерены предоставить отпуск только во время беременнос­ти, не называйте его в своей политике как отпуск по уходу за ребенком. Давайте в политике очень определенную формулировку целей отпуска и его сроков. Например «с восьмого месяца беременности до одного года со дня рождения ребенка».

Одной из все более и более популярных льгот становится **субсидирование ухода за детьми** на время работы родителей. Большое количество предпринимателей исследуют все су­ществующие поблизости подходящие для ухода за детьми учреждения и рекомендуют их заинтересованным служащим. Однако большинство предпринимателей выделяют средства на самостоятельную организацию подобных учреждений с целью привле­чения молодых матерей и сокращения их отсутствия на работе. В ряде фирм суще­ствует специальный частный центр, освобожденный от налогов и субсидируемый фирмой.

Исследования показывают, что предприниматели могут получить значительную пользу, организовав субсидированные центры заботы в дневное время: увеличить способность привлечения служащих, уменьшить количество отсутствия, улучшить нравственность, создать благоприятный имидж, сократить текучесть кадров - вот некоторые возможности, говорящие в пользу использования протри заботы о детях в дневное время.

С повышением среднего возраста **забота о стариках** становится все более и более важной для большого количества предпринимателей и отдельных людей. Подобная в некоторых отношениях охране детства, забота о стариках наце­лена на то, чтобы помочь служащим, которые должны помогать пожилым родителям или родственникам, которые не в состоянии самостоятельно заботиться о себе.

С точки зрения предпринимателя, выгода от заботы о стариках во многом та же самая, что и от заботы о детях — ответственность за заботу о пожилых родст­венниках будет влиять на исполнение служащим его работы.

При повышении цен на бензин некоторые предприниматели обеспечивают слу­жащих **транспортными субсидиями**.

Такие транспортные субсидии могут иметь несколько форм. В одной большой программе Первый Национальный Банк Сиэтла заключает определенный контракт с транспортными системами, чтобы обеспечить бесплатный проезд более чем 3000 слу­жащим банка. Другая возможность — наличие у предпринимателей автобуса для слу­жащих, которые живут далеко, при этом они стараются создать график работы так, чтобы люди, живущие в одних и тех же районах, начинали и заканчивали в одно время.

**Услуги, связанные с питанием**, обеспечиваются в той или иной форме большим количеством предпринимателей, они дают возможность служащим купить горячее блюдо, закуски и кофе, обычно по относительно низким ценам. Большинство дей­ствий, связанных с организацией питания, не коммерческие, и фактически некоторые фирмы обеспечивают услуги, связанные с питанием, по цене ниже их стоимости. Преимущества для служащего ясны, а для предпринимателя это может означать га­рантии того, что служащие не будут далеко и надолго уходить в часы обеденного перерыва.

**Образовательные субсидии** типа оплаты обучения являются популярной льготой для служащих, стремящихся продолжить или закончить свое образование. Образовательные субсидии варьируются от полной оплаты всего обучения до некоторого процента затрат на оплату годового взноса.

Проведя исследование обучающих программ, было обнаружено, что почти все компании оплачивают курсы, непосредственно связанные с предоставляемой работой. Большинство компаний также возмещают затраты на курсы, не связанные с работой (например, курсы секретарей или бухгалтеров), кото­рые также могут относиться к бизнесу компании (79 %), и те курсы, которые являются частью программы получения высшего образования (66 %). Кроме того, приблизи­тельно 14 % предпринимателей готовы платить за курсы самоусовершенствования, такие, как иностранный язык, даже если они не связаны с бизнесом компании или работой служащего.

**Исполнительная надбавка** обычно дается только выборочным исполнителям на основе органи­зационного уровня.

Надбавка может быть как существенной, так и совсем незначительной. Между этими крайностями существует множество популярных надбавок. Они включают:

заем управления (который позволяет высокопоставленным чиновникам осуще­ствить их фондовые операции);

гарантии жалованья (также известные как «золотые парашюты»), цель кото­рых — защитить исполнителей, даже если их фирмы являются объектом, приобре­тения или слияния компаний;

финансовые рекомендации для управленцев высшего уровня по работе с инвес­тиционными программами и выплаты, связанные с переселением, часто включая субсидирование закладных, выкуп дома исполнителя и платежа за фактическое пере­движение.

Другая группа исполнительных надбавок включает оплату пропущенного вре­мени (включая работу по дому, стачки и плату при увольнении), помощь не только по месту работы, автомобили компании, лимузины с шоферами, системы безопас­ности, самолеты и яхты компании, столовые, программы физической подготовки, юридические услуги, расходы на гуманитарные цели, членство в клубах, сезонные билеты, кредитные карточки и образование детей. Как Вы видите, предприниматели имеют большое количество путей для создания своим работником приятной и снос­ной жизни.

ЛИТЕРАТУРА

1. Десслер Гари. Управление персоналом / Пер. с англ. – М.: «Издательство БИНОМ», 1997. – 432 с.: ил.
2. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации – М.: Издательство «Бизнес-школа «Интел-синтез», 1996. – 329 с.
3. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
4. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М: Юристъ, 1998. –496 с.
5. Чарльз Фартелл. Основы торговли /Пер с англ. – Тольятти: «Издательский дом ДОВГАНЬ», 1995. – 720 с.