

# 1 Мотивация персонала

Необходимость стимулировать деятельность сотрудников, поиск способов поощрений их дополнительных усилий привели к выработке различных форм и методов оплаты труда персонала. Мотивация сотрудников является одним из самых главных вопросов руководителей и менеджеров по персоналу уважающих себя компаний.

Считается, что в основе поведения всегда лежит мотивация, за исключением деятельности, основанной на безусловных рефлексах. В психологии мотив - это то, что активизирует поведение, либо поддерживает и направляет его. Это определение мотива отличается от обыденного представления, согласно которому мотив аналогичен причинам, объясняющим, почему человек поступил так, а не иначе, и, как правило, скрытым, а не лежащим на поверхности.

## 2 Типы персонала

### 2.1 Вспомогательный персонал, работа которого не влияет или влияет лишь фактом создания нормальной рабочей обстановки на результаты деятельности фирмы

Это - уборщики, дворники, кладовщики расходных, канцелярских и других хозяйственных материалов, работники столовой или буфета, завхозы, специалисты по обеспечению жизнедеятельности фирмы (тепло-водо-энергоснабжение, текущие ремонты и т.п.).

Оплата труда этой категории сотрудников обычно фиксирована в виде окладов. Может применяться премирование при положительных результатах деятельности всей фирмы, причем размер премии фиксирован либо в виде суммы, либо в виде процента от оклада. Рабочий день нормирован. При необходимости переработки обеспечивается дополнительная оплата.

						Лист
Изм.	Лист	№ докум	Подп.	Дата		1

## 2.2 Персонал, деятельность которого опосредованно влияет на результаты деятельности фирмы

Оплата труда этого персонала ставится в зависимость от результатов деятельности всей фирмы. Обычно она состоит из гарантированного оклада и значительной стимулирующей части, выплачиваемой при выполнении фирмой планов. Соотношение гарантированной и стимулирующей части может быть как 70 - 80% к 30 - 20%.

Может применяться премирование при перевыполнении плановых результатов деятельности фирмы, причем размер премии фиксирован либо в виде суммы, либо в виде процента от гарантированного оклада.

Рабочий день нормирован. При необходимости переработки обеспечивается дополнительная оплата.

## 2.3 Персонал, выполняющий стандартные операции, деятельность которого непосредственно влияет на результаты деятельности фирмы

Это - розничные и оптовые продавцы, разъездные продавцы, приемщики в мастерских.

Оплата труда этих сотрудников ставится в прямую зависимость от результатов их личной деятельности и дополнительных усилий.

Применяются различные варианты следующей схемы расчета заработной платы: Фиксированный оклад + Основная зарплата + Доплата за перевыполнение плана + Доплата за выполнение заданий с планируемым валовым доходом или с планируемой прибылью.

Фиксированный оклад обеспечивает достаточную зарплату при простоях не по вине сотрудников.

Основная зарплата зависит от выполнения плана продаж, но не в процентах от суммы продаж, а в процентах от выполнения плана. Если план выполнен на 90%, то и основная зарплата составит 90% от обещанной.

Доплата за перевыполнение плана устанавливается в процентах к сумме основного оклада, равных проценту перевыполнения плана. Если план перевыполнен на 5%, то

						Лист
						2
Изм.	Лист	№ докум	Подп.	Дата		

доплата составит 5% от суммы основного оклада.

Доплата за превышение плановых показателей валового дохода или прибыли стимулирует продажи с минимальными из допустимых скидками или по максимально достижимым ценам и рассчитывается как процент от основного оклада. Если планом предусмотрен валовый доход (наценка) или прибыль не ниже 25% , а получен валовый доход в размере 28%, то сотрудник получает дополнительно 3% от основного оклада.

Соотношение фиксированной, основной и дополнительной зарплаты встречается в пределах: 40 - 50% к 50 - 40% плюс доплаты за перевыполнение плана и за превышение плановых показателей валового дохода или прибыли.

Месячного премирования в этом случае нет, так как доплата за перевыполнение плана и является премией.

Годовое премирование применяется при положительных результатах деятельности фирмы.

Рабочий день нормирован. При необходимости переработки обеспечивается дополнительная оплата. Заработанные за дополнительное время средства попадают в расчеты основной и дополнительной зарплат.

Проценты от сумм реализации доплачивать нежелательно, так как деятельность продавцов зависит не только от них, но и от всей фирмы, и высокие заработки отдельных продавцов не считаются справедливыми в коллективах.

Впрочем, разовые премии за особо удачные сделки применяются широко, но они не обещаны в трудовых контрактах.

Другим методом оплаты труда оптовых и розничных продавцов является оплата только в процентах от суммы фактических продаж. В некоторых фирмах на этот вид оплаты предлагают перевести продавцов, поработавших успешно на условиях оплаты, приведенной в предыдущей схеме расчета заработной платы.

Однако, обратный перевод с оплаты в процентах на оплату с фиксированной и дополнительной частями не допускается. Считается, что работа на условиях процентов от суммы реализации доступна лишь высшей категории продавцов с хорошим потенциалом и высокой квалификацией. Если он не смог зарабатывать больше, чем на прежних условиях, и запросился обратно, значит его потенциал исчерпан и он вообще не нужен. Это жесткая "потогонная" система, но она часто применяется в зарубежных фирмах.

						Лист
						3
Изм.	Лист	№ докум	Подп.	Дата		

## 2.4 Персонал, выполняющий нестандартные творческие операции, деятельность которого непосредственно влияет на текущие и перспективные результаты деятельности фирмы

Это - руководители основных подразделений всех уровней, маркетологи, аналитики, сервис-менеджеры, руководители служб, организаторы отдельных коммерческих, рекламных и других важных разовых акций.

Оплата труда этих сотрудников ставится в прямую зависимость от результатов деятельности фирмы и личных дополнительных усилий.

Применяются различные варианты следующей схемы расчета заработной платы: Фиксированный оклад + Доплата за выполнение заданий с планируемым валовым доходом или с планируемой прибылью + Доплата за перевыполнение плана.

Фиксированный оклад обеспечивает достаточно солидную зарплату для обеспечения творческой ненормированной работы, без погони за процентами выработки.

Доплата за достижение планируемых показателей валового дохода или прибыли стимулирует организацию закупок и сбыта по оптимальным ценам и с минимальными расходами.

Доплата за перевыполнение плана устанавливается в процентах к сумме фиксированного оклада, равных проценту перевыполнения плана.

Соотношение фиксированной зарплаты и доплат встречается в пределах: 70-80% к 20-30% плюс доплата за перевыполнение плана.

Месячного премирования в этом случае нет, так как доплата за перевыполнение плана и является фактически премией.

Годовое премирование применяется при положительных результатах деятельности фирмы.

Рабочий день не нормирован.

## 2.5 Производственный персонал сервисных цехов

Сюда относятся механики, электрики, и т.д.

Для этого персонала практикуется сдельная система оплаты труда.

						Лист
						4
Изм.	Лист	№ докум	Подп.	Дата		

### 3 Виды поощрений

**Регулярное повышение зарплаты** производится всеми фирмами. В европейских странах это происходит раз в год, обычно с нового года. Например, в Дании в январе на всех предприятиях происходят переговоры дирекции с каждым сотрудником либо с представителями профсоюза, если предприятие крупное. Минимальный уровень обязательного увеличения зарплаты, которого добиваются или получают без споров, равен уровню инфляции за прошедший год, фиксируемому официальными учреждениями страны.

Другие требования обсуждаются и вырабатывается взаимоприемлемое решение. Руководители фирм повышают заработную плату, чтобы удерживать персонал, но не слишком, понимая, что расходы повышать приходится каждый год, а повысить цены на вырабатываемую продукцию или услуги не всегда удается.

Повышение зарплаты отдельным сотрудникам применяется и чаще раза в год, если сотрудники явно работают с энтузиазмом и добиваются неоспоримых успехов.

**Дополнительно** или вместо месячного премирования может применяться премирование по результатам года, обычно приурочиваемое к Рождеству или Новому Году. Вариантом годового премирования могут быть разовые подарки в виде денег, ценных бумаг, путевок с проездными билетами в турпоездки, дома или базы отдыха или, если известно, что это нужнее, на лечение и т.п.

**Моральное поощрение** применяется обязательно - поздравления с днями рождений и другими значимыми датами. Юбилеи могут отмечаться за счет фирмы.

Основное в политике оплаты труда - держать уровень оплаты труда ведущих специалистов, да и всего персонала несколько выше, чем у конкурентов, чтобы не было текучести кадров.

Уходят не только люди, с ними уходит опыт, который порой невозможно зафиксировать на бумаге и передать, уходят их личные деловые связи, наконец - информация, которую нежелательно выпускать за пределы фирмы.

Уйти специалисты могут только к конкурентам, если не будут менять профессию, это значит, что конкуренты усилятся, и вам нужно будет предпринимать дополнительные меры по повышению конкурентоспособности, а это - расходы.

						Лист
						5
Изм.	Лист	№ докум	Подп.	Дата		

Дешевле повысить зарплату нужному специалисту, не дожидаясь, когда он сам будет на этом настаивать, ибо нередко люди остро поднимают вопрос о повышении зарплаты либо морально готовы к тому, чтобы уйти, либо уже нашли место и предпринимают последнюю попытку, чтобы оправдать свое решение в своих глазах и в глазах коллег.

Систему оплаты труда в зарубежных компаниях предпочитают делать такой, чтобы каждый сотрудник знал, что заработная плата будет регулярно увеличиваться по мере повышения квалификации, при добросовестной работе и т.п. и через, скажем, пять лет он будет получать на столько-то больше, оставаясь в той же должности, если не хочет или не может претендовать на продвижение по служебной лестнице. По этой причине на фирмах можно увидеть, что работающий 15-20 лет на этой фирме слесарь получает оклад больше (при повременной оплате), чем недавно работающий инженер или начальник отдела, хотя оклад начинающего инженера или начинающего начальника отдела намного больше оклада начинающего слесаря.

Система поощрений строится так, чтобы дополнительную оплату люди получали за дополнительные усилия. Премирование за выполнение плана, т. е. за нормальную работу, развращает людей, завышает их мнение о своей значимости для фирмы, приводит к падению производительности труда.

Систему наказаний стараются сделать как можно мягче, чтобы не нарываться на судебные дела, возбужденные сотрудниками или профсоюзами. Обычно наказания укладываются в лишение премий или дополнительных выплат, которые обычно трудовыми контрактами не оговариваются как обязательные. Лишь при нанесении сотрудником ущерба фирме, который можно будет доказать в суде, с него могут удерживать разумные суммы в возмещение убытков с его согласия, иначе ему придется оплачивать еще и судебные издержки. Если же ущерб настолько велик, что не может быть возмещен из зарплаты, фирма может подать в суд для обращения взыскания на имущество виновного.

Система оплаты должна быть как можно проще и понятнее. Система может усложниться, если она будет вознаграждать продавца в зависимости от его достижений по нескольким направлениям (нахождение новых заказчиков, участие в программах обучения заказчиков, рост объема продаж старым заказчикам, контроль расходов и т. д.).

						Лист
Изм.	Лист	№ докум	Подп.	Дата		6

Полностью фиксированная зарплата привлекательна для неуверенных в себе и ленивых сотрудников, а для предприимчивых и способных продавцов такая зарплата нежелательна, так как она устанавливает для них несправедливый потолок вознаграждения за труд.

Фирма может менять систему оплаты при изменении условий рынка или при внутренних реорганизациях, но частые изменения нежелательны - у опытных работников могут возникнуть трудности адаптации к новой системе, а сам факт изменения системы оплаты означает, что она может изменяться и в будущем, а это снижает доверие персонала.

Некоторые фирмы платят продавцам базовый оклад плюс фиксированную премию за превышение установленных планов или гибкую премию в виде определенного процента комиссионных со всех продаж. В течение первого года работы базовый оклад продавца может быть значительно выше, так как он обучается и наработывает отношения с заказчиками. При переходе на премиальную систему базовый оклад снижают.

Когда фирма ставит перед собой задачу значительно увеличить объем продаж, стимулирование продавцов или службы реализации в целом осуществляют привязкой процента комиссионных и премий не просто к росту объема продаж, а к скорости прироста объема продаж.

Но на устоявшемся рынке конкуренты охраняют своих заказчиков, поэтому интенсивные усилия по продаже товара могут и не дать значительного эффекта. Тогда возвращаются к системе вознаграждения на основе фиксированных окладов плюс крупные разовые премии, если продавцам удастся привлечь новых заказчиков.

Система с комиссионными эффективна, если результативность действительно зависит от квалификации и стараний продавца. На рынках, где объем продаж фирмы нестабилен вследствие частых изменений конъюнктуры или маркетинговой тактики фирмы, принцип прямой привязки комиссионных к результативности не работает, так как в этом случае не существует прямой связи между усилиями и результатами.

Справедливой можно считать прямую связь вознаграждения с объемом продаж или степенью удовлетворения заказчика, однако при условии, что на них не оказывают сильного влияния факторы, находящиеся вне контроля продавца. Но если изменения в экономике или конкурентоспособности товаров и услуг фирмы сильно влияют на ре-

						Лист
						7
Изм.	Лист	№ докум	Подп.	Дата		

зультат, тогда у продавца почти нет возможности повлиять на объемы сбыта. В этих случаях привязка оплаты труда к результативности будет необоснованной и несправедливой.

В периоды подъема экономики хорошо оплачиваться будут усилия и не особо напрягающихся продавцов, а в период спада работа даже суперменеджеров будет вознаграждаться недостаточно. Нестабильность рынка создает совершенно справедливое впечатление (особенно у наиболее способных сотрудников), что система вознаграждения уже вышла из-под их контроля. Фирма не должна рассчитывать на то, что персонал службы сбыта возьмет на себя весь риск, заложенный в системе оплаты труда, если отсутствует ясность в ситуации на рынке и маркетинговой стратегии фирмы.

Ставить комиссионные или премию в прямую зависимость от объема продаж можно лишь на стадии быстрого роста рынка. Но задачей любого предприятия является повышение рентабельности за определенный период. Это значит, что система оплаты труда должна быть увязана не с объемом продаж, а с валовой прибылью, полученной от продаж. Такой подход дает продавцам возможность сосредоточить усилия на высококорентабельных товарах, и продавцы должны знать уровни рентабельности каждого товара.

Если потенциал территорий, или целевых групп, или товаров, закрепленных за продавцами, неодинаков, то несправедливо применять для всех единую систему оплаты. Как вариант - устанавливают разные планы продаж для разных территорий, групп или товаров в зависимости от их потенциала и анализа статистики сбыта. Все продажи сверх плана должны вознаграждаться по единому принципу. Однако даже при такой схеме некоторые территории, группы или товары будут более привлекательными в финансовом отношении.

Перед менеджером по сбыту стоит задача: как распределить различные по выгодности территории, целевые группы или товары среди персонала. Если необходимо удерживать кадры службы сбыта, лучшие территории, группы, товары отдают продавцам с наибольшим стажем. Если же необходима максимизация результатов - тогда самую выгодную территорию, группу, товар поручают лучшему продавцу.

Лояльность по отношению к фирме вознаграждают специальной премией по результатам каждого или каждого второго года работы на фирме. Средний срок работы про-

						Лист
						8
Изм.	Лист	№ докум	Подп.	Дата		

давца - не более трех-пяти лет, поэтому расходов по этой статье немного. Тем не менее, из-за перспективы получения годовой премии продавец может проработать несколько лишних месяцев.

Если практикуется работа продавцов в бригаде, фирма решает, надо ли платить комиссионные отдельно каждому члену бригады. Возможно, будет лучше платить фиксированную зарплату плюс общую премию, которая будет делиться поровну между всеми или распределяться бригадиром.

Более рациональной считают систему оплаты труда в службе сбыта, построенную по тому же принципу, что и общефирменная система. Единая система вознаграждения стимулирует дух сотрудничества и осознание того, что конкурентоспособность фирмы зависит от результатов труда каждого, а риск делится на всех.

Система прямых комиссионных стимулирует продавцов продавать, а не обслуживать заказчиков. Некоторые фирмы преодолели эту проблему, выплачивая продавцу не только комиссионные от конкретных сделок с новыми привлеченными им заказчиками, но и часть комиссионных от всех будущих продаж этим же заказчикам, независимо от того, этот ли продавец заключал новые сделки с данными клиентами или другой. В этом случае продавец рассматривает привлечение новых заказчиков как свою инвестиционную деятельность. Система должна быть достаточно гибкой, чтобы позволять делить комиссионные между двумя-тремя продавцами, работавшими вместе для получения сделки, которую поодиночке они не смогли бы получить. Система оплаты должна также стимулировать "выращивание" и поощрение продавцов "суперкласса они сами будут служить символом успеха и стимулом для других продавцов.

Система оплаты труда должна быть построена так, чтобы каждый служащий благожелательно относился к каждому клиенту - если он будет понимать, что его благополучие зависит от того, придут ли снова клиенты на сервис или покупатели в магазин или пройдут мимо и знакомым отсоветуют приходить, он поневоле научится по-другому относиться к посетителям.

Методы оплаты труда всех сотрудников стараются разработать так, чтобы задания были достижимы и предусматривали вознаграждения именно за дополнительные усилия. Нереальные задания бессмысленны.

Во многих странах принято при выполнении сверхурочных работ помимо повышен-

						Лист
						9
Изм.	Лист	№ докум	Подп.	Дата		

ной оплаты обеспечивать сотрудников бесплатным ужином.

## 4 Поиски новых форм мотивации труда в странах Африки

В качестве примера исследований по данной проблематике можно привести исследования мотивации труда в ЮАР. Для работников организация, в которой они трудятся, является местом проведения значительной части времени и поэтому представляется интересным окружение, в котором хотели бы работать люди, и их ожидания по поводу работы. Весь универсум таких ожиданий автор обозначает понятием “ориентация на работу” (“work orientation”). Эта проблема имеет два аспекта.

1. Количественный аспект – какое место в жизни занимает работа или “центральность работы” (“centrality of work”).
2. Качественный аспект. Здесь используется понятие “работа для вознаграждения” и ставится вопрос, какого рода вознаграждение превалирует.

Проведено интересное исследование, в ходе которого респондентам задано два вопроса. В первой части опроса респондентов просили назвать качественные характеристики идеальной работы. Названы следующие: независимость от других; разнообразие; возможность видеть результат; возможность приносить пользу обществу; хорошие отношения с коллегами; высокий заработок; легкость работы; возможность творчества; отсутствие стресса; возможность роста; содержательная часть работы как самоцель. Выяснилось, что для женщин больше, чем для мужчин, важна польза работы и социальные аспекты, для “серых воротничков” по сравнению с “белыми” – высокий заработок и легкость работы.

На второй вопрос: “Назовите черты работы, которой Вам менее всего хотелось бы заниматься” получены следующие ответы: монотонность; плохие, вредные для здоровья условия работы; стресс, неудобные рабочие часы; недостаток свободы; плохие отношения в коллективе; работа, которая не нравится; невозможность видеть результат работы; низкий заработок; невозможность карьерного роста; бесполезная для общества

						Лист
						10
Изм.	Лист	№ докум	Подп.	Дата		

работа; недостаток творчества. Наконец, менее 1% сказали, что им бы подошла любая работа.

## 5 Система PFR в США и Западной Европе

Для разрешения проблем соответствия эффективности деятельности сотрудника и размера получаемой им зарплаты используется система “Pay for Performance” – “плата за исполнение” (далее, для удобства – PFR). Под PFR понимается применение любых способов оплаты труда, при которых вознаграждение, получаемое работником, зависит от индивидуальных и групповых различий в выполнении деятельности. Это конкретно выражается в системе гибкой оплаты труда, системе переменной оплаты, системе “fat cat”. Согласно данным, полученным в 1999 г. 23<sup>rd</sup> Annual Hewitt Associates Salary Increase Survey, за предшествовавшие шесть лет процент средств, которые компании направляли на PFR-программы, увеличился на 50%.

Существует множество типов *гибких схем оплаты труда*.

1. Комиссионные. Это, пожалуй, самая простая и одновременно самая старая PFR-схема. Суть ее в том, что сотрудник (прежде всего это относится к агентам по продаже) получает определенный процент от сумм, которые ему платят клиенты при покупке у него товаров. Комиссионные могут использоваться как в сочетании с базовым окладом, так и независимо от него, полностью составляя заработную плату сотрудника. Хотя комиссионные и являются наиболее “прямой” PFR-схемой, пик их популярности, безусловно, остался в прошлом (так, из крупных рекламных компаний США их использует только *Walt Disney Co.*)
2. Денежные выплаты за выполнение поставленных целей. Это наиболее распространенный тип PFR-планов (по некоторым данным, вознаграждения такого рода использует 61% компаний, применяющих PFR). Такие выплаты (было бы адекватно называть их премиями) в целом осуществляются при соответствии работника некоторым заранее установленным критериям. Среди них могут быть экономические показатели, показатели качества, оценка сотрудника другими лицами. Каждая компания устанавливает собственные цели такого рода, и иногда они бывают весьма необычными. Так, например, совершенно неожиданно нововведение,

						Лист
						11
Изм.	Лист	№ докум	Подп.	Дата		

примененное в компании *United Airlines Inc.* Начиная с 2000 г., размер вознаграждений, которые получают менеджеры компании, будет частично зависеть от удовлетворенности трудом рядовых сотрудников *UAI*. Эта удовлетворенность будет измеряться независимой аудиторской организацией. В настоящее время даже ведутся разговоры о введении RFP-схем при оплате труда учителей в зависимости от успеваемости их учеников.

3. Специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности того или иного работника. Во-первых, это могут быть специальные премии, выплачиваемые сотрудникам за владение навыками, остро необходимыми компании в настоящий момент (так называемые *hot skills*). Во-вторых, это могут быть премии за верность компании, которые получают сотрудники, проработавшие в организации определенное количество времени. Такие премии могут выплачиваться и специалистам, уход которых очень нежелателен для компании. В-третьих, это могут премии “звездам” компании.
4. Программы разделения прибыли. При такой схеме сотрудники получают определенный процент прибыли компании. Такие схемы могут использоваться двояко. С одной стороны, эти программы могут применяться как индивидуальные вознаграждения, и в таком случае при хорошем выполнении своей работы сотрудник получает заранее оговоренный процент прибыли. С другой, компания может установить схему разделения прибыли для всех сотрудников (или для отдельно взятого подразделения): в таком случае это не способ вознаграждения за отличную работу, а способ психологического объединения работников компании.
5. Акции и опционы на их покупку. При такой схеме формально сотрудник никаких выплат в форме “живых” денег не получает. Вместо этого совет директоров компании принимает решение о безвозмездном предоставлении сотруднику в собственность определенного числа акций, либо просто о предоставлении ему права приобрести пакет акций оговоренного размера.

Плюсы RFP очевидны. Тесная связь вознаграждения, которое получает сотрудник, с эффективностью его деятельности приносит дивиденды и сотруднику и компании. По

						Лист
						12
Изм.	Лист	№ докум	Подп.	Дата		

некоторым данным, типичная RFP-программа повышает организационную продуктивность на 5 – 49%, а доходы сотрудников – на 3 – 29%. Работник получает возможность заработать большее количество денег при условии хорошей работы, а также ориентиры для оценки своей эффективности. Компания же получает мотивированных сотрудников: люди стараются сделать больше, чтоб заработать больше, а тех, кто не выдерживает конкуренции, заменяют новые сотрудники с подходящей философией.

Необходимо упомянуть несколько пунктов, которым должна следовать компания для эффективного применения подобных методов. Во-первых, это *оценка организационной культуры* использования PRP. Во-вторых, *анализ ситуации на рынке*. Помимо обязательного знания среднерыночной зарплаты специалистов компания должна отдельно поощрять сотрудников, обладающих навыками, остро необходимыми в данный момент. В-третьих, это *оперативность действий*, под которой понимается как отсутствие затяжек с выплатами, так и регулярный аудит существующих RFP-планов и при необходимости их пересмотр. В-четвертых, *долгосрочность внедряемых программ*. Сотрудники должны чувствовать, что RFP – это не единовременный способ повышения мотивации, а долгосрочные инвестиции в человеческий ресурс. В-пятых, *премирование “звезд”*, т.е. тех работников компании, без которых эффективность ее работы оказывается под угрозой. В-шестых, *наделение менеджеров полномочиями*. В некоторых компаниях (таких, например, как MCI) система менеджмента является сильно децентрализованной и менеджеры получают в свое распоряжение денежный пул, который они далее самостоятельно распределяют между своими сотрудниками. И, наконец, *экспериментирование*. Ярким примером творческого подхода к реализации системы RFP является схема “оплата против риска”, которую используют сотрудники компании *Xerox*, занимающиеся информационными технологиями. Для того чтобы получать бонусы за свою работу, они отказываются от определенного процента своей заработной платы, но при эффективной работе они получают сумму как минимум вдвое большую, чем та, от которой они отказались.

						Лист
						13
Изм.	Лист	№ докум	Подп.	Дата		

## 6 Система оплаты труда и поощрений рабочих в Японии

Месячный заработок рабочих японской фирмы обычно состоит из трех частей:

- выплат, зависящих от особенностей работника
- выплат, зависящих от должности работника
- различных пособий (строительство жилья, содержание семьи и т.д.)

Размеры выплат, зависящие от особенностей работника, в принципе определяются на основе его стажа и заслуг. За исключением категорий мастеров и управляющих, ранг оплаты работника обычно не связан с выполняемыми им специфическими функциями, и более высокие ранги просто означают более высокий статус работника и более высокий ежегодный рост его заработной платы.

Для вновь устроившихся на работы устанавливается наименьший ранг, соответствующий их образованию. Коллективное соглашение между фирмой и профсоюзом работников оговаривает минимальную и максимальную скорость продвижения по лестнице рангов, а также ежегодный рост базовых ставок для работника каждого ранга.

Оценка заслуг работника в целом играет более важную роль в решении о продвижении его по службе. Поэтому некоторые рабочие могут достичь высшего ранга в середине карьеры, а затем двинуться дальше и стать мастером (менеджером), в то время как наименее компетентные рабочие могут достигнуть высшего ранга в обычной категории только за несколько лет до пенсии. В результате этих различий со временем может развиваться значительная диспропорция в базовых ставках оплаты труда работников с одинаковым трудовым стажем. Таким образом, хотя увеличение выплат за выслугу лет в определенных пределах является автоматическим, оно не отменяет конкуренцию и дифференциацию среди рабочих. Оценка заслуг работника менеджерами низшего звена является важным фактором при определении размера его заработка, так как служит основой для продвижения работника по лестнице рангов. Это одна из характерных черт японской системы оплаты труда, которая отличается от схемы оплаты труда в американской фирме, имеющей профсоюз.

						Лист
						14
Изм.	Лист	№ докум	Подп.	Дата		

Одним из наиболее важных компонентов заработка работника японской фирмы является выходное пособие при увольнении. Размер таких выплат резко возрастает с увеличением стажа работы в компании, но зависит также от причин увольнения: либо это увольнение по собственному желанию, либо это увольнение по инициативе компании.

Данное описание показывает, что система поощрений и вознаграждений в японской фирме стимулирует работников связывать свою карьеру в течение долгого времени, если не всей жизни, с одной фирмой. Успешное развитие карьеры в одной фирме очень важно для работника, как белого так и синего воротничка, так как размер месячного заработка и ежегодных премий растет по мере его продвижения по иерархии рангов – с увеличением стажа работы и развитием контекстуальных навыков. Перемена места работы посередине карьеры в целом не дает лучших возможностей в будущем.

Из анализа структуры оплаты труда и поощрений можно сделать следующие выводы:

1. крупные фирмы принимают работников сразу после окончания ими школы или колледжа и обучают их на фирме контекстуальным навыкам
2. большинство работников имеют стимул трудиться в одной фирме до момента выхода на пенсию, в этом случае их ожидает большой размер выходного пособия

## 7 Список литературы

1. Дряхлов Н., Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США. Международный журнал "Проблемы теории и практики управления". №2.2002.
2. [http : //www.comtec.abz.ru/accounting/temat/kp020712a.shtml](http://www.comtec.abz.ru/accounting/temat/kp020712a.shtml)
3. Аоки М. Фирма в японской экономике. Пер. с англ. - СПб: Лениздат, 1995 г.
4. Оучи У.Г. Методы организации производства: японский и американский подходы: Пер. с англ. – М., 1993 г.
5. ТРУДОВОЙ КОДЕКС РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ,1999
6. Мотивация персонала. [http : //azps.ru/articles/personal.html](http://azps.ru/articles/personal.html)

						Лист
						15
Изм.	Лист	№ докум	Подп.	Дата		

# Содержание

<b>1</b>	<b>Мотивация персонала</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Типы персонала</b>	<b>1</b>
2.1	Вспомогательный персонал, работа которого не влияет или влияет лишь фактом создания нормальной рабочей обстановки на результаты деятельности фирмы . . . . .	1
2.2	Персонал, деятельность которого опосредованно влияет на результаты деятельности фирмы . . . . .	2
2.3	Персонал, выполняющий стандартные операции, деятельность которого непосредственно влияет на результаты деятельности фирмы . . . . .	2
2.4	Персонал, выполняющий нестандартные творческие операции, деятельность которого непосредственно влияет на текущие и перспективные результаты деятельности фирмы . . . . .	4
2.5	Производственный персонал сервисных цехов . . . . .	4
<b>3</b>	<b>Виды поощрений</b>	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>Поиски новых форм мотивации труда в странах Африки</b>	<b>10</b>
<b>5</b>	<b>Система PFP в США и Западной Европе</b>	<b>11</b>
<b>6</b>	<b>Система оплаты труда и поощрений рабочих в Японии</b>	<b>14</b>
<b>7</b>	<b>Список литературы</b>	<b>15</b>