

Кошелев Р.Е.

Роль системы стимулирования персонала в социальной политике предприятия и управлении человеческими ресурсами

Человеческие ресурсы в известной степени аналогичны природному и физическому капиталу. Только после того как ребенок вырастет и пройдет «обработку» (в данном случае – обучение), он приобретет качество капитала и в этом состоянии способен приносить прибыль¹. Главное отличие человеческого капитала от вещественного капитала состоит в том, что человеческий капитал воплощен в человеке и не может продаваться, или передаваться, или оставляться в наследство по завещанию, как деньги и материальные ценности². Но он может использоваться во внутрисемейном производстве человеческого капитала следующих поколений.

Человеческий капитал включает накопленные вложения в такие области деятельности, как образование, профессиональная подготовка, миграция. Знания и навыки, которыми обладает работник и которые приобретены им благодаря образованию и профессиональной подготовке, включая сноровку, получаемую с опытом работы, составляют определенный запас производительного капитала. Денежная ценность этого запаса капитала определяется ставками заработной платы, по которым человеческий капитал могут «арендовать» работодатели на рынке труда. Таким образом, инвестициями в человеческий капитал могут быть образование, накопление профессионального опыта, охрана здоровья, улучшение условий труда, быта и т.д. Но человеческий капитал – это не только собранная вместе и обученная рабочая сила, но и хороший менеджмент.

Специфика управления персоналом заключается в том, что субъектом и объектом управления являются отдельные люди и трудовые коллективы, поведение которых определяется множеством изменяющихся характеристик. Принципы такого управления направлены на обеспечение высокой производительности труда и качества работы, повышение творческой и организационной активности персонала, на гибкое и адаптивное использование «человеческого ресурса», на обеспечение необходимой лояльности работников предприятия.

Используя различные методы и средства воздействия и влияния на индивидов и трудовые коллективы в различных ситуациях, руководители направляют их усилия на решение общих задач предприятия³. Однако все эти методы и средства воздействия и влияния должны быть оформлены в некое единство для достижения максимального эффекта. Для дальнейшего рассмотрения вопроса о роли социальной политики предприятия в повышении эффективности использования человеческого капитала, автор предлагает определиться в понятийном поле.

Социальная политика организации – система мер, направленных на осуществление социальных программ, поддержания доходов, уровня жизни сотрудников, обеспечения занятости, поддержки и развития социальной сферы, предотвращения социальных конфликтов. Социальная ответственность бизнеса – это добровольный вклад бизнеса в развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах, связанный напрямую с основной деятельностью компании и

¹ См.: Бреслав Л., Лисовик Б., Ломова И. Кадровый потенциал и пути его повышения // Человек и труд. 2003. № 4.

² Корицкий А.В. Введение в теорию человеческого капитала: Учебное пособие Новосибирск. 2000. С. 5–9.

³ Социальная ответственность компаний: практическая польза для бизнеса. Методическое руководство М., 2002. С. 5.

выходящий за рамки определенного законом минимума. Социально ответственная компания – компания, действующая по принципам социальной ответственности и осуществляющая комплекс социальных программ в приоритетных для нее направлениях. Социальные программы компании – добровольно осуществляемая компанией деятельность в социальной, экономической и экологической сферах, которая носит системный характер, связана с ее миссией и стратегией развития бизнеса и направлена на удовлетворение запросов различных заинтересованных в деятельности компании сторон⁴.

Заинтересованные в деятельности компании стороны – это индивидуумы, организации или сообщества, имеющие непосредственное отношение к деятельности компании или связанные с ее деятельностью косвенно.

Организация или компания, сделавшая своей предпринимательской целью быть лучше конкурента в отношении продуктов и услуг, также предлагает своим сотрудникам больше, чем положенный по закону и согласно тарифному соглашению минимум социальной защиты. Система дополнительных социальных льгот должна быть не только привлекательной для сотрудника, но и ориентированной на успех организации и, следовательно, в одинаковой мере – полезной для обоих производственных партнеров – работополучателя и работодателя.

Социальная политика в организации должна отвечать следующим принципам: знать и учитывать материальные и нематериальные потребности и интересы сотрудников; предоставленные услуги должны быть известны сотрудникам, расцениваться ими как добровольные расходы компании на социальные нужды; быть для организации экономически оправданной и ориентироваться в системе рыночной экономики на соображения расходов и эффективности; социальные нужды, которые уже в достаточной мере удовлетворяются государством или другими общественными учреждениями, не должны быть предметом социальной политики в организации.

Социальная политика организации, будучи частью политики управления персоналом, выполняет следующие функции: (1) сокращение конфликтов; (2) улучшение отношений между работодателями и наемными работниками; (3) привлечение новых работников; (4) создание благоприятного имиджа фирмы в глазах общественности; (5) «привязку» персонала к данной организации.

Разработка и проведение социально-экономической политики в организации осуществляются по многим направлениям, важнейшие из которых: политика доходов; политика социального обеспечения работников, жилищная политика и т.д. Социально ответственное ведение бизнеса находит непосредственное отражение в повышении эффективности компании. Компании, придерживающиеся социально ответственной практики ведения бизнеса, получают такие преимущества как повышение производительности труда персонала, сокращение операционных затрат, привлечение дополнительных инвестиций, а также увеличение продаж и рост лояльности клиентов.

Говоря о социально ответственной практике ведения бизнеса, речь, главным образом, идет об отношениях компании к своему персоналу. И, в первую очередь, этот факт находит свое отражение в системе стимулирования работников к трудовой деятельности. Автор предполагает, что для большинства работников занятость является, в большей степени, источником материальных благ, поэтому, предлагает рассмотреть существующие системы материального и нематериального стимулирования.

Место и роль материального стимулирования в бизнесе трудно переоценить. Для руководителя – это мощный рычаг управления. На персонал оказывают воздействие несколько факторов: собственно деньги, позволяющие получать от жизни

⁴ Там же. С. 5–6.

определенные блага, фактор оценки деятельности, заставляющий поддерживать определенное качество работы, фактор социальной значимости, как в своем коллективе, так и в различных общественных кругах. Стоит отметить, что во всех случаях даже лояльный и грамотный работник лучше заботится о деньгах компании, если они связаны с его непосредственным доходом. И задача разработки материального стимулирования, в основном, сводится к установлению однозначной и ясной зависимости между благополучием предприятия и благополучием различных категорий его работников.

Системы материального стимулирования на российских предприятиях в большинстве – продукт творчества топ-менеджеров или владельцев. Наиболее распространены три подхода к заработным платам, имеющие следующие характеристики:

Окладная система. Теоретически, должна отражать квалификацию самомотивированного персонала. Используется обычно из других соображений – максимальной простоты расчетов. Как вариант, применяется нерегулярная премия, начисляемая по более или менее формализованным признакам. Эта система довольно статична. В условиях быстрых изменений она не решает поставленных задач.

Непосредственная привязка к результату. Теоретически, должна адекватно стимулировать полезное для предприятия поведение работников. По сравнению с окладной системой является лучшим рычагом управления. Проблемы практического применения связаны с измерением результата для различных категорий работников и с той же динамикой рынка. Система не предусматривает отработку рыночной динамики, из-за чего при изменении, например, цен на товар, сотрудники начинают получать неоправданно много или мало (демотивируют, в конечном счете, оба варианта). При всех отмеченных недостатках, система работоспособна в определенном диапазоне задач и, будучи правильно настроена и внедрена, способна серьезно поднять производительность труда по сравнению с окладным подходом.

Привязка к плановому результату. На данный момент это «верхняя ступень эволюции» систем заработных плат. Кроме привязки к результату предыдущего метода, она имеет также привязку к динамике рынка, что позволяет решать более масштабные и разноплановые задачи. Премия, начисляемая на оклад в зависимости от процента выполнения плана, всегда может быть положительной величиной (или нулем).

На основе вышесказанного можно сделать вывод о том, что наиболее эффективной можно было бы считать заработную плату, которая состоит из трёх частей: первая часть – постоянна и одинакова для всех людей, которые занимают в данной фирме аналогичные должности, вторая – определяется выслугой лет и факторами стоимости жизни. Ее величина периодически пересматривается, а третья часть варьируется для каждого работника фирмы. Ее величина определяется достигнутыми им результатами за прошедший период.

Наряду с материальной системой стимулирования существует и система нематериального стимулирования. Нематериальными стимулами являются блага, льготы и поощрения, предоставляемые работнику без выплаты наличных денег. Вопрос о построении такой системы стимулирования вызван тем, что повышение заработной платы уже не дает такого эффекта в повышении результативности и качества работы сотрудников, как прежде.

Известны даже такие случаи, когда зарплата растет, а качество работы и отношение к ней только ухудшается. Такое явление очень часто наблюдается там, где практикуется окладная система без четко прописанных требований к квалификации и результативности работника, а также критериев, по достижению которых можно претендовать на повышение зарплаты, либо эти требования и критерии не доведены до

сведения сотрудников⁵. Таким образом, построение эффективной системы нематериального стимулирования – работа очень важная, которую HR-менеджер должен проводить исходя из актуальных задач компании и специфики ее деятельности. Однако основные принципы построения систем нематериального стимулирования остаются неизменными, вне зависимости от того, о какой компании идет речь⁶. Все нематериальные стимулы можно разделить на три основные группы.

Первая – мотиваторы, не требующие инвестиций:

- Поздравления с днем рождения (список именинников на информационном стенде, теплые слова, поздравления, подарок от всех в складчину.) Важно, чтобы от лица компании именинников поздравлял генеральный или исполнительный директор. Поздравления и в целом личное, внимательное отношение со стороны коллег и руководства мотивирует сотрудника на личное отношение к компании, повышает лояльность.
- «Витрина успехов» или «Доска почета». На информационном стенде вывешиваются рейтинги подразделений, сообщения о важных достижениях сотрудников компании.

Данные стимулы направлены на мотивирование особых достижений в профессиональном плане, выполнение поставленных целей точно в срок, повышают лояльность, так как сотрудники чувствуют, что их трудовой порыв оценен по достоинству. Можно также вывешивать «Листок позора» с именами тех, кто плохо работал на тренингах или допустил проколы в области профессионализма. В последнем случае можно вывешивать таблицу: ситуация – сотрудник N поступил так-то – следовало поступить так-то. Это мотивирует на исправление и дает формализованную обратную связь, позволяя другим учиться на чужих ошибках. Имена и фамилии в этом случае лучше шифровать. Иначе будет слишком сильный удар по самолюбию. Задача подобных мероприятий искоренить неадекватное поведение, а не унижить сотрудника. Более того, перед тем, как вывешивать такой листок позора, с провинившимся сотрудником необходимо переговорить, дать ему обратную связь по эпизоду и добиться понимания ошибки и путей ее преодоления.

Вымпелы и кубки лучшему в профессии/должности. Роль вымпела и кубка может выполнять практически все, что угодно, здесь важен не сам предмет, а тот символический смысл, который он несет. Такого рода мотивирование эффективно, когда критерии присуждения переходящего приза достаточно объективны, достижимы и известны всем.

«Легенды компании» – это сотрудники, давно работающие в компании и внесшие значительный вклад в ее становление и развитие или являющиеся лицом компании. Их фотографии и их легенду (историю успеха) также можно поместить на витрину успеха и др.

Вторая группа – мотиваторы, требующие инвестиции, распределяемые безадресно.

Главным образом эти мотиваторы работают на повышение качества трудовой жизни. Сюда же относятся усилия компании по организации внутрифирменного обучения и корпоративных праздников. В некоторых случаях сюда же можно отнести опционы, но, как правило, они относятся к следующей группе мотиваторов:

- Организация питания за счет компании;
- Обеспечение работников едиными проездными, оплата бензина и техобслуживание за счет компании;

⁵ Пустынникова Ю.А. Основные способы нематериального стимулирования // Кадровый вестник. 2003. № 6.

⁶ Там же.

- Предоставление формы, спецодежды на конкретных рабочих местах (но не конкретным людям) и др.

Третья группа – мотиваторы, требующие инвестиции, распределяемые адресно.

Именно в этой группе нематериального стимулирования в большей степени проявляется социальная политика предприятия. При построении этой части системы нематериальной мотивации следует предварительно провести опрос или анкетирование персонала об их предпочтениях, о том, что каждого из них лично мотивировало работать еще лучше. Система в этой части может иметь два подраздела: мотиваторы, которыми может воспользоваться всякий, попавший в определенную ситуацию или выполняющий определенные требования, и индивидуальные мотиваторы (могут быть разработаны для каждого сотрудника, а могут – только для сотрудников ключевых должностей или ключевых компетенций).

Общие мотиваторы, предоставляемые индивидуально: (1) право на получение ссуды; (2) предоставление беспроцентной ссуды на улучшение жилищных условий, приобретение товаров длительного пользования; (3) безвозмездная материальная помощь (рождение ребенка, свадьба, тяжелая болезнь ближайших родственников или их смерть); (4) внешнее обучение за счет компании. Так как 100% оплата обучения малоэффективна и сотрудник может не достаточно ценить предоставленную возможность, халатно относиться к учебе, то оптимальным является соотношение 70% компания, 30% – сотрудник (естественно, в том случае, когда компания заинтересована в прохождении сотрудником этого обучения); (5) продажа списанного оборудования (автомобиль, компьютер) по льготным ценам и др.

При внедрении такой системы очень важно, чтобы она сама и критерии предоставления льгот были бы четко прописаны и понятны сотрудникам. Желательно ознакомить персонал с проектом документа для предоставления обратной связи до утверждения документа, и по возможности провести информационное совещание перед внедрением. Это обеспечит целостное понимание и принятие персоналом системы мотивации, внедряемой в компании – основу, без которой даже самая лучшая система не заработает.

Вышеуказанные мероприятия по разработке и внедрению системы стимулирования позволяют повысить уровень сохранности человеческих ресурсов, а низкий уровень текучести кадров, безусловно, можно считать критерием грамотной социальной политики, проводимой на предприятии. Однако уровень текучести кадров как показатель имеет существенный недостаток, так как отражает случившиеся события, на которые руководство уже не может повлиять. Поэтому он не может использоваться для ранней диагностики проблемы.

Таким образом, социальная политика не сводится лишь к своевременной выдаче заработной платы. Социальная политика предприятия должна быть направлена на повышение, как уровня социальной защищенности, так и производительности труда персонала, поэтому, помимо разработки и внедрения эффективной системы мотивации на предприятии или фирме необходимо также создать систему мониторинга социальной сферы.

Система мониторинга социальной сферы (СМСС) позволит определить вектор её развития, и в свою очередь может быть использована в качестве информационной базы для проведения корректирующих воздействий на социально-экономическую сферу предприятия при возникновении отклонений. Кроме того, СМСС позволяет отслеживать изменение потребностей персонала на этапе их возникновения, позволяя переходить на более эффективные формы мотивации в каждом конкретном случае, ведь, тот фактор, который сегодня мотивирует конкретного человека к интенсивному труду, завтра может способствовать «отключению» того же самого человека. Система СМСС в непрерывном режиме поможет проверить

работоспособность системы стимулирования, а также ее соответствие целям и задачам бизнеса.

Социальная политика реализуется посредством социальных программ, являющимися долгосрочными вложениями в нематериальные активы компании. Добросовестная и социально ответственная практика ведения бизнеса приводит к укреплению репутации и имиджа компании в глазах широкой общественности и делового сообщества⁷. Социально ответственное поведение компании проявляется в сокращении издержек взаимодействия с органами власти, а также способствует привлечению и удержанию персонала компании. Следование принципам этической, социально и экологически ответственной практики ведения бизнеса приводит к повышению инвестиционной привлекательности компании, что, в свою очередь, проявляется в улучшении финансовых показателей деятельности компании и открывает более свободный доступ к капиталу.

Для оценки социальной деятельности компании, проявляющейся в проведении социальных программ, разрабатываются различные показатели⁸. Например, программа развития персонала может характеризоваться такими показателями как: объем средств, выделенных организацией на обучение персонала; объем средств, выделенных организацией на предоставление социального пакета и премиальные выплаты персоналу; средний уровень заработной платы персонала; количество сотрудников, прошедших обучение; количество часов обучения в расчете на одного сотрудника. Подводя итоги, еще раз хотелось бы отметить, что социальная политика компании – это не благотворительность, а инвестиция средств, которая может и будет приносить прибыль.

⁷ Социальная ответственность компаний: практическая польза для бизнеса. Методическое руководство М., 2002. С. 7.

⁸ Там же. С. 14.