



Данная статья посвящена результатам исследований, осуществленных американскими и западными экспертами в 2011-2012 году. В ней представлены самые важные выдержки и выводы из перечисленных ниже работ, см. ссылки на авторов и источники (перевод Е. Ветлужских):

A Comparative Examination of Traditional and Skill-Based Pay Plans By
A. Mitra and J.D. Shaw, Journal of Managerial Psychology, 2011

Существуют 3 основные варианта формирования ЗП:

1. за компетенции (навыки) – skill-based plan;
2. за ценность должности;
3. рыночные (в соответствии с рынком).

Компания также может применять бонусные планы или вознаграждение, выплаченное по результатам работы команды (team-based plan).

Исследования показывают, что компании, применяющие оплату за навыки, умения имеют большую гибкость, а значит и большую продуктивность. Также такие компании имеют меньшую текучесть и большую удовлетворенность сотрудников. Причем результативность сотрудников напрямую зависит от успеха разработанной системы вознаграждения, но только в том случае, если она соответствует корпоративной культуре и стилю менеджмента.

Плата за навыки дает больший рост результативности, но при этом такая система оплаты труда требует больше времени и ресурсов, как при разработке, так и при администрировании.

Было также обнаружено, что затраты на ее разработку перевешивают результат в случае несоответствия данной системы корпоративной культуре и стилю менеджмента».

Compensation Policy and Quit Rates: A Multilevel Approach Using Benchmarking Data |
By C. Riddell, published in Industrial Relations, 2012

«По результатам исследований установлено, что большие различия в постоянной части ЗП на одном уровне менеджмента ведут к росту % уволившихся, особенно если используется team-based plan (командное вознаграждение) или нет бонусной системы. Т.е. различия в зарплатах (окладах) сотрудников, находящихся в одном грейде, должны быть тщательно обоснованы. Оценка должна быть справедливой, и сотрудники должны знать критерии оценки (корпоративные ценности)»

The Effect of Relative Compensation Dispersion of Firms on the Mobility and Entrepreneurship of Extreme Performers By S. Carnahan, R. Agarwal and B. Campbell, published in Academy of Management Best Papers Proceedings, 2011.

"Разница в доходах (ЗП) также может повышать текучесть сотрудников. Но при этом, по результатам исследований было установлено, что чем выше разница в

доходах, тем больше % текучести низко-результативных сотрудников, которые будут уходить в те компании, где не применяется оплата за результат. Чем меньше дисперсия (разница в зарплате), тем выше % текучести высоко-результативных сотрудников. Но чаще при наличии «уровнировки» уходят именно высоко-результативные сотрудники в другие компании или чтобы начать свой собственный конкурирующий бизнес, особенно, если они считают, что применяемая система не результативна и им не доплачивают»

Team-Based Rewards in Computer- Mediated Groups | By O. Rack, T. Ellwart, G. Hertel and U. Konradt, published in Journal of Managerial Psychology, 2011

"По результатам исследования оказалось, что наличие в компании бонусной системы, как справедливой за вклад, так и равной (когда всем членам команды выплачивается одинаковый размер премии) положительно влияет на мотивацию, удовлетворенность и результативность командной работы по сравнению с компанией, которая не имеет бонусных планов. Причем члены команды, получающие равный размер бонуса более удовлетворены, чем, когда они получают различный размер бонуса, зависящий от вклада (конечно, это касается в основном тех сотрудников, чей вклад меньше). В тоже время введение выплат в зависимости от индивидуального вклада при работе в команде нужно взвесить с ценностью сохранения отношений внутри команды».