



РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ФГБОУ ВО ТЮМЕНСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНСТИТУТ ДИСТАНЦИОННОГО ОБРАЗОВАНИЯ
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

А. А. ДАНИЛЮК

КОМПЕНСАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие



Тюмень
Издательство
Тюменского государственного университета
2015

УДК 338.24(075.8)

ББК У291.21я73

Д183

А. А. Данилюк. КОМПЕНСАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ [Электронный ресурс]: учебное пособие. Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2015. 256 с.

Разработано на основании государственного образовательного стандарта и учебного плана направления, знакомит с основными теоретическими положениями дисциплины «Компенсационный менеджмент» и их практическим применением в деятельности организаций, раскрывает содержание ключевых понятий, специфики проявления и объясняет механизм использования соответствующего инструментария.

Предназначено для студентов всех форм обучения направления «Управление персоналом», изучающих дисциплину «Компенсационный менеджмент».

Рабочая программа размещена на сайте Университета <http://utmn.ru/> и в разделе web-кабинета информационной системы Института дистанционного образования: <https://iside.distance.ru> «Учебно-методическое обеспечение».

Рекомендовано к изданию кафедрой менеджмента, маркетинга и логистики Финансово-экономического института ТюмГУ.

Рецензенты: **Е. П. Данилова**, кандидат социологических наук, доцент кафедры менеджмента, маркетинга и логистики Финансово-экономического института ТюмГУ

И. И. Огородникова, кандидат социологических наук, финансовый директор ООО «Армада»

Ответственный

за выпуск: **А. В. Трофимова**, зав. отделом учебно-методического обеспечения Института дистанционного образования ТюмГУ

ISBN 978-5-400-01145-0

© ФГБОУ ВО Тюменский государственный университет, 2015

© А. А. Данилюк, 2015

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	5
ГЛАВА 1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ КОМПЕНСАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА	7
§ 1. Компенсационный менеджмент как вид управленческой деятельности	7
§ 2. Компенсационная система вознаграждений	10
§ 3. Некомпенсационная система вознаграждений	21
Резюме	28
Вопросы для самопроверки	30
ГЛАВА 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ СИСТЕМЫ КОМПЕНСАЦИИ ТРУДА	31
§ 1. Обзор моделей системы компенсации труда	31
§ 2. Теории «социального» заработка	33
§ 3. Теории контролируемых заработков	37
§ 4. Теории оправданных заработков	41
§ 5. Экономические теории поведения	48
§ 6. Организационные экономические теории	50
Резюме	52
Вопросы для самопроверки	53
ГЛАВА 3. КОМПЕНСАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ	54
§ 1. Понятие и элементы компенсационной политики организации	54
§ 2. Классификация видов компенсационной политики организации	70
§ 3. Процесс разработки компенсационной политики организации	91
Резюме	103
Вопросы для самопроверки	104
ГЛАВА 4. МАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИИ	105
§ 1. Система материального стимулирования труда и ее элементы	105
§ 2. Оплата труда работников в системе материального стимулирования труда в организации	107
§ 3. Премирование и депремирование в системе материального стимулирования труда в организации	119
§ 4. Системы участия персонала в деятельности организации	133
Резюме	140
Вопросы для самопроверки	142
ГЛАВА 5. МОРАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИИ	143
§ 1. Сущность и основные направления морального стимулирования труда в организации	143
§ 2. Информирование как метод морального стимулирования труда в организации	146

§ 3. Организация корпоративных мероприятий как метод морального стимулирования труда в организации	147
§ 4. Официальное признание заслуг как метод морального стимулирования труда в организации	153
§ 5. Регулирование взаимоотношений как метод морального стимулирования труда в организации	154
Резюме	156
Вопросы для самопроверки	158
ГЛАВА 6. СОЦИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	159
§ 1. Социальная мотивация персонала в системе управления персоналом	159
§ 2. Сущность и структура социального пакета организации	161
§ 3. Распределение программ социального пакета организации	165
Резюме	167
Вопросы для самопроверки	168
ГЛАВА 7. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА В СИСТЕМЕ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ	169
§ 1. Балльная оценка эффективности труда	169
§ 2. Performance management — управление результативностью (эффективностью).....	193
§ 3. Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard, BSC) как инструмент стимулирования сотрудников на выполнение стратегических целей	202
§ 4. Оценка трудового вклада.....	207
Резюме	221
Вопросы для самопроверки	223
ГЛАВА 8. УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ КОМПЕНСАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА	224
§ 1. Государственные и юридические аспекты проблемы компенсаций	224
§ 2. Формирование мотивирующей организационной среды	226
§ 3. Разработка положения об оплате труда.....	230
Резюме	244
Вопросы для самопроверки	245
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	246
ЗАДАНИЯ ДЛЯ КОНТРОЛЯ	247
Тесты для самоконтроля	247
Ключи к тестам для самоконтроля.....	250
Вопросы для подготовки к экзамену	251
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	254

ПРЕДИСЛОВИЕ

Компенсационный менеджмент — одна из важнейших задач руководителя любой организации, решение которой позволяет повышать эффективность и производительность труда, осуществлять последовательную политику совершенствования системы материального и морального стимулирования труда, пресекать отклоняющиеся формы трудового поведения персонала.

Знание теории и практики компенсационного менеджмента является основой повышения эффективности системы управления персоналом любой современной организации.

Цель учебного пособия — сформировать у студентов систему знаний, умений и навыков в сфере компенсационного менеджмента, изучить его основные теоретические и практические аспекты.

Для достижения цели в пособие включены:

1) теоретические материалы, логически структурированные по главам и параграфам, содержащие вопросы, ответы на которые определяют уровень понимания студентом соответствующей тематики;

2) тесты для самоконтроля, направленные на закрепление полученных знаний по дисциплине.

Учебное пособие содержит комплекс концептуальных положений, раскрывающих содержание компенсационного менеджмента. В логической последовательности рассматриваются основные понятия компенсационного менеджмента, теоретические модели системы компенсации труда, компенсационная политика организации, материальное стимулирование труда в организации, моральное стимулирование труда в организации, социальная мотивация трудовой деятельности, оценка эффективности труда в системе материального стимулирования, управление системой компенсационного менеджмента.

При подготовке учебного пособия за основу взяты работы отечественных и зарубежных авторов, которые являются общепри-

знанными авторитетами в теории и практике компенсационного менеджмента. Отдельные теоретические вопросы носят дискуссионный характер, что позволяет студентам выработать свое собственное мнение.

Таким образом, изучив и проанализировав все предлагаемые темы, применив полученные знания в области компенсационного менеджмента в деятельности организации будущие и настоящие специалисты смогут повысить как собственную эффективность в качестве сотрудника, так и эффективность организации в целом.

Глава 1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ КОМПЕНСАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА¹

Основная цель главы — сформировать представление о сущности компенсационного менеджмента.

Для этого необходимо раскрыть сущность компенсационного менеджмента как вида управленческой деятельности, рассмотреть компенсационную и некомпенсационную системы вознаграждений.

§ 1. КОМПЕНСАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ВИД УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Для достижения организацией конкурентных преимуществ в быстро меняющейся экономической среде ее стратегические планы и деятельность должны быть поддержаны компенсационным менеджментом.

Компенсационный менеджмент можно рассматривать с разных позиций:

- наука;
- составляющая управленческой практики;
- институциональное образование.

Как наука компенсационный менеджмент представляет собой совокупность знаний, связанных с мотивацией, оплатой труда, экономикой труда, правовым регулированием трудовых отношений. В качестве составляющей управленческой практики компенсационный менеджмент охватывает методы реализации теоретических знаний на практике, конкретные приемы мотивации и вознаграждения, функционирующие системы. Институциональное образование подразумевает организационную структуру, которая определя-

¹ На основе источника Калабина Е. Г. Введение в компенсационный менеджмент: учеб. пособие. Екатеринбург, 2009.

ет ответственность исполнителей и наделение полномочиями работников.

Система функций компенсационного менеджмента включает:

1) формирование целей и разработку стратегий в сфере вознаграждения труда наемных работников;

2) планирование деятельности, в том числе расчет фонда оплаты труда и источников финансирования, определение систем вознаграждения, разработка плана по труду и др.;

3) организацию процессов нормирования труда (оценки заданий), мотивации персонала, разработки программ базовой заработной платы, участия в капитале рядовых работников, моделей оплаты труда по результату, в том числе труда менеджеров и высших руководителей (топ-менеджеров);

4) конструирование премиальных программ роста производительности труда и профессиональной квалификации; разработку тарифов заработной платы и рыночно-компенсационного пакета, а также вознаграждений по окончании трудовой деятельности и др.;

5) контроль и регулирование, которые предусматривают:

- анализ использования фонда вознаграждения работников;
- анализ динамики и уровня производительности труда;
- определение списочной численности работников;
- анализ использования рабочего времени и нормирования труда;
- анализ численности и состава работников организации;
- анализ движения рабочей силы и др.

Разработка компенсационного пакета выступает как одна из важнейших стратегических задач в управлении человеческими ресурсами. Соответственно, построение системы денежных компенсаций является функцией менеджера по персоналу.

Компенсационный пакет или система вознаграждений, которые используются в организации, складывается из трех элементов — основная оплата труда (базовая зарплата, постоянная часть денежного вознаграждения), дополнительная оплата (побудительные выплаты, премии, бонусы, переменная часть денежного вознаграждения) и социальные выплаты или льготы (бенефиты).

Базовая заработная плата есть гарантированная компенсация работнику за его труд в организации, т. е. вознаграждение за исполнение должностных обязанностей на своем рабочем месте в объеме и с качеством, которые предусмотрены должностными инструкциями или корпоративными стандартами.

Базовая зарплата остается постоянной в течение достаточно продолжительного промежутка времени и напрямую не зависит от текущих результатов работы сотрудника.

Бонусы или побудительные выплаты (переменная часть денежного вознаграждения) обычно связаны с вознаграждением за результативность труда работника. К ним относятся комиссионные выплаты, премии за выполнение плана, участие в прибылях и т. д. Все то, что составляет переменную часть денежного вознаграждения за труд и применяется для учета результативности работы сотрудников, связывая уровень денежного вознаграждения с общей эффективностью работы компании, подразделения или самого работника.

Бенефиты или социальные пособия рассматриваются как вознаграждения, не связанные с количеством и качеством труда, вознаграждения, которые получают сотрудники за факт работы в данной организации или на данном предприятии. К бенефитам относятся медицинская страховка, оплата отпусков, бесплатные обеды, компенсация транспортных расходов и прочие социальные выплаты, определенные законодательством или присущие только данной организации.

Компенсационная политика — это система внешних вознаграждений наемному работнику за результаты его труда на предприятии. Когда можно оценить или измерить вознаграждение в денежном виде, то говорят о денежном вознаграждении или компенсационном пакете организации. Немонетарная система вознаграждений (или моральные стимулы к труду) здесь не рассматривается.

При разработке компенсационной политики менеджер по персоналу не должен следовать мифу о выгодности дешевого труда. Так называемый «дешевый труд» дорого обходится как предпри-

ятию, так и обществу. Он малопроизводителен, воспроизводит неразвитого работника, невосприимчивого к возможности больше зарабатывать путем увеличения производительности труда, убивает инициативу, консервирует низкий уровень организации и условий труда. Дешевый работник опасен для окружающих. Дешевый труд, обуславливающий низкий уровень жизни, приводит работника к потере ответственности не только перед предприятием, обществом, но и перед самим собой. Такому человеку нечего терять.

Профессиональная миссия менеджера по персоналу заключается в частности и в том, чтобы за счет создания эффективной системы стимулирования труда преодолевать феномен отчужденности труда и пассивности трудового сознания, трудовой мотивации и этики. Система компенсаций предприятия должна ориентироваться на высокий уровень вознаграждения за интенсивный и эффективный труд.

Система вознаграждений может состоять из двух компонентов — компенсационных выплат и некомпенсационных поощрений.

§ 2. КОМПЕНСАЦИОННАЯ СИСТЕМА ВОЗНАГРАЖДЕНИЙ

Результатом действия компенсационной системы являются отчисления, конверсия и передача части дохода организации своим наемным работникам с целью удовлетворения их экономических и социальных потребностей.

Система компенсационных программ дифференцирована на монетарную и немонетарную формы материального поощрения.

Монетарная система вознаграждений — это заработная плата или оклад, выплачиваемый наемному работнику в денежной форме или в форме, которая быстро и легко преобразуется в деньги по его усмотрению.

Монетарная система вознаграждений включает в себя:

1) базовую заработную плату (оклад) — ежемесячное вознаграждение сотрудника до вычета налогов, получаемое им за выполнение стандартных функций и обязанностей, предусмотренных

трудовым договором и должностной инструкцией или требованиями к рабочему месту;

2) надбавки и доплаты, предусмотренные трудовым законодательством и/или коллективным договором;

3) льготы как социальные гарантии, предоставляемые сотрудникам компании и ею же преимущественно или частично оплачиваемые (добровольное медицинское страхование, оплата очередных отпусков, отпуск по уходу за ребенком, негосударственные пенсионные программы и страхование жизни и здоровья);

4) поощрительные выплаты — производятся за рамками базового оклада; непосредственно касаются результатов работы сотрудника, группы сотрудников или всей компании; не имеют фиксированных значений;

5) бонусные выплаты как вознаграждение работнику, группе работников, отделу (подразделению) или всей компании по результатам работы;

6) опционы как вознаграждение, выплачиваемое части персонала в виде акций или других ценных бумаг данной компании (преимущественно топ-менеджмент);

7) фиксированный бонус как регулярная (периодическая) выплата всем или отдельным сотрудникам компании (например, в виде «тринадцатой» заработной платы (один базовый оклад));

8) комиссионные выплаты как финансовое поощрение (премия) для сотрудников, работающих непосредственно с клиентами (потребителями) компании; расчеты ведутся в виде процента от продаж;

9) оплата питания (обедов), т. е. выплата субсидий или оплата организацией обедов сотрудников (талоны на питание, оплата наличными стоимости обедов или выделение в бюджете отдельной сметы расходов на питание);

10) оплата использования или предоставление в аренду автомобиля компании для деловых поездок и/или личного пользования (возможна лишь оплата горюче-смазочных материалов).

Кроме того, к вознаграждению могут быть представлены в натуральной форме товары и услуги, которые используются вместо

денег и представляются как некий эквивалент стоимости товаров (услуг), а также представление дисконтных карт на приобретение данных товаров (услуг) со скидкой (максимально возможной).

Некомпенсационная система вознаграждений сотрудников организации охватывает ту часть поощрений, которую затруднительно классифицировать, а компоненты ее значительно сложнее, чем компенсационные выплаты и их компоненты. **Некомпенсационные вознаграждения** — это выражение признания компанией заслуг наемного работника, своеобразная плата за лояльность и приверженность компании и ее проявление заботы о сотруднике.

Немонетарная форма вознаграждения — товары и услуги, доступность и оплату которых полностью или в какой-то доле обеспечивает работодатель. Наемные работники зачастую имеют мало возможностей, чтобы немедленно превратить натуральную оплату в монетарное обеспечение, либо не имеют их вовсе. Однако во многих случаях обеспечиваемая работодателем натуральная оплата заменяет монетарную оплату некоторой величины дохода наемных работников, как если бы они получили те же товары и услуги в другом месте. Организации приобретают эти требуемые и обычно желательные товары и услуги для своих сотрудников, чтобы реализовать преимущества:

- 1) экономии на масштабе, возможной в силу группового приобретения;
- 2) выгод в силу особенностей налогового законодательства и регулирования;
- 3) льгот, предоставляемых государственными законами, требующими обеспечения наемных работников определенными услугами.

Ценность любой натуральной оплаты для конкретного индивида определяется только его восприятием. Индивидуальное восприятие обусловлено диапазоном демографических характеристик (возрастом, семейным положением, нынешним благосостоянием и другими доходами), а также физическим и эмоциональным состоянием самого наемного работника.

Совокупный пакет компенсаций можно описывать многими способами, но данная используемая классификация базируется на восьми измерениях. Каждое измерение имеет в своем составе ряд компенсационных компонентов. Каждый компонент обладает множеством свойств. В силу разнообразия этих свойств один и тот же компонент может относиться более чем к одному измерению. Структурирование особенностей, компонентов и измерений — задача специалиста по компенсациям. Модель, состоящая из восьми измерений компенсационной системы, представлена на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Компенсационная система вознаграждений

Краткое описание компенсационных измерений представлено в табл. 1.1.

Плата за работу и производительность. Включает в себя деньги, которые выдаются краткосрочно (еженедельно, ежемесячно, в виде годовых премий/вознаграждений) и которые дают наемным работникам возможность оплачивать или заключать контракты на приобретение различных товаров и услуг. Сумма денежных выплат, обеспечиваемых наемным работникам, обычно зависит от требований конкретной работы; выработки, которая соответствует количественным нормативам или превышает их, нормативам качества либо своевременности; новаторства, которое может привести к повышению производительности; надежности; преданности и определенной комбинации этих составляющих. Типичными компо-

нентами в этом измерении являются тарифная заработная плата, надбавки и коэффициенты, краткосрочные премии, заработная плата по заслугам и некоторые виды пособий.

Таблица 1.1

Обзор компенсационных измерений и их элементов

<i>Плата за работу и производительность</i>	<i>Плата за нерабочее время</i>	<i>Продолжение выплат при нетрудоспособности</i>	<i>Продолжение выплат при утрате работы</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<p>Базовая заработная плата</p> <p>Надбавки к базовой заработной плате</p> <p>Стаж работы</p> <p>Многолетний труд</p> <p>Рыночная поправка</p> <p>Поправка на стоимость жизни</p> <p>Географические коэффициенты</p> <p>Сверхурочные премии</p> <p>Сменные коэффициенты</p> <p>Графики ротации работ</p>	<p>Отпуска</p> <p>Вакации</p> <p>Обязанности жюри</p> <p>Должностное лицо на выборах</p> <p>Свидетельство в суде</p> <p>Воинская обязанность</p> <p>Отсутствие по причине похорон</p> <p>Отсутствие по причине отцовства</p> <p>Отсутствие по причине материнства</p>	<p>Краткосрочная нетрудоспособность, заболевание и несчастный случай</p> <p>Долгосрочная нетрудоспособность</p> <p>Компенсации рабочим</p> <p>Дополнительные компенсации рабочим</p> <p>Социальное обеспечение</p> <p>Состояние временной нетрудоспособности</p>	<p>Страхование от безработицы</p> <p>Краткосрочная компенсация (отсутствие работы в рамках разделения рабочих заданий)</p> <p>Дополнительное льготное страхование от безработицы</p> <p>Гарантированный годовой доход</p> <p>Выплата выходного пособия (золотые, оловянные, серебряные, платиновые «парашюты»)</p>

1	2	3	4
<p>Премии к уик-эндам</p> <p>Премии к отпускам</p> <p>Плата за составление отчетности</p> <p>Плата за сверхурочный вызов</p> <p>Плата за резерв или простой</p> <p>Плата за чистку и смену одежды</p> <p>Назначения, связанные с опасностью и лишениями</p> <p>Изоляция</p> <p>Заработная плата по результатам (краткосрочная)</p> <p>Поправка к оплате по заслугам</p> <p>Краткосрочные вознаграждения за производительность</p> <p>Надбавка за работу от начала до конца</p>	<p>Отсутствие по болезни</p> <p>Отсутствие по причине реабилитации после болезни</p> <p>Прекращение работы для голосования</p> <p>Сдача донорской крови</p> <p>Переговоры по трудовым спорам и контрактам</p> <p>Периоды ленча и на отдых</p> <p>Отсутствие по личным причинам</p> <p>Нахождение в отгуле</p> <p>Отсутствие по болезни в семье</p> <p>Покрытие/пособие на инструмент</p> <p>Издержки по перемене места</p>	<p>Нетрудоспособность по непрофессиональному заболеванию</p> <p>Страхование от несчастного случая в поездке</p> <p>Отсутствие по недомоганию</p> <p>Дополнительное страхование от нетрудоспособности</p> <p>Смерть или утрата органов в результате несчастного случая</p> <p>Групповое страхование жизни</p> <p>Полная постоянная нетрудоспособность</p> <p>Особые обстоятельства нетрудоспособности в рамках различного рода планов выхода на пенсию</p>	<p>Контракт на задание</p> <p>План индивидуальной отчетности</p> <p>Помощь в налаживании торговли</p> <p>Льготы безработным</p>

Продолжение табл. 1.1

1	2	3	4
Заработная плата за достижение умения	Выплаты на профилактику здоровья		
	<i>Компоненты и их особенности будут отличаться для следующих групп наемных работников</i>		
Плата за навыки	Привилегированные:		
Плата за умение	Исполнительные руководители	Старший менеджмент	
Поощрительная заработная плата за образование (покрытие обучения)	Старшие менеджеры Оперативные менеджеры верхнего уровня		
Заработная плата за безопасность	Оперативные менеджеры среднего уровня	Оперативный менеджмент	
Вознаграждения за рационализацию	Оперативные менеджеры низшего уровня		
Патентные вознаграждения	Профессионалы		
Досрочные выплаты жалования	Администраторы Персонал торговли		
Транспортные издержки	Непривилегированные:		
Покрытие расходов на автомобиль	<i>На жалованье:</i> Почасовики (не члены профсоюза)	<i>Регулярно:</i> Полный рабочий день Неполный рабочий день	<i>Временно:</i> Полный рабочий день Неполный рабочий день

1	2	3	4
Сборы и парковка Покрытие питания и отдыха Покрытие/пособие на одежду Социальное обеспечение Пенсионные планы Разделение прибыли (долгосрочные)	Почасовики (члены профсоюза) Особые группы Наемные работники на зарубежных рабочих местах Совет директоров		

Плата за нерабочее время. Из года в год происходит сокращение рабочих часов в неделю и уменьшение количества рабочих дней в году. За последние 40 лет работающие стали иметь больше выходных с оплатой работы, более продолжительные оплачиваемые отпуска и больше оплачиваемых дней вне работы по множеству личных причин. Эти компоненты оплаты нерабочего времени существенно увеличивают затраты на труд, а также улучшают качество жизни на рабочем месте для большинства наемных работников.

Продолжение выплат при нетрудоспособности. Всегда существует вероятность, что сотрудник может заболеть неизлечимой болезнью или оказаться нетрудоспособным в результате несчастного случая. Из-за нетрудоспособности наемные работники зачастую не в состоянии выполнять свою обычную работу.

Но и в этой ситуации остается необходимость нести затраты на жизнь самого индивида и его семьи; дополнительным бременем оказываются затраты на медикаменты, оплату больничного листа и на оплату хирургических операций. Социальное обеспечение, ком-

пенсации рабочим, оплата отсутствия по болезни и краткосрочная и долгосрочная нетрудоспособность являются примерами компонентов, обеспечивающих субсидирование наемных работников, которые не способны трудиться по причинам, связанным со здоровьем.

Продолжение выплат при утрате работы. Гарантия занятости есть и всегда будет соображением для большинства работающих. Они хотят уверенности в том, что выполняемые задания и работы, и доход, получаемый от работы, будут непрерывны вплоть до их выхода на пенсию. Рабочие также знают, что совсем немного видов работ гарантированно продолжаются до пенсии. Дело не только в том, что могут произойти несчастные случаи и возникать проблемы со здоровьем, но и в том, что личная производительность или проблемы межличностной динамики могут вызывать временный перерыв в работе или полное прекращение занятости. Изменения в экономических условиях и технологии могут ограничивать или даже исключать необходимость продукции работодателя либо спрос на нее, в результате чего происходят спад в деятельности фирмы или ее ликвидация.

Множество компонентов (таких, как страхование безработицы, дополнительные льготы по безработице и выходное пособие) помогают неработающим удерживать социальный статус, пока не обнаружатся новые благоприятные возможности занятости.

Отсроченный доход. Большинство наемных работников зависят от определенного рода предусматриваемой работодателем программы по продолжению получения доходов после выхода на пенсию. Есть две базисные причины существования таких программ.

Во-первых, большинство наемных работников не имеет достаточных сбережений к моменту выхода на пенсию, чтобы продолжать тот стиль жизни, к которому они привыкли, пока работали. Доходы после выхода на пенсию обеспечиваются программами различных видов (такими как социальное обеспечение, предусматриваемые работодателем пенсионные планы, планы накопления сбережений и откладывания денег, аннуитеты и планы дополнительных доходов).

Во-вторых, налоговые законы и правила регулирования повышают привлекательность планов отсроченных доходов для многих наемных работников. Особенности налогового регулирования зачастую позволяют работодателям проводить незамедлительные удержания. Это дает наемным работникам отсрочку платежей по налоговым обязательствам вплоть до того момента, когда ставки подоходного налога окажутся наиболее благоприятными. Кроме того, субсидии, инвестируемые во многие из этих отсроченных планов, дают не облагаемую налогом процентную ставку, что существенно увеличивает сумму денег, оказывающуюся доступной при выходе на пенсию. Планы покупки акций, опционов и безвозмездных ссуд являются компонентами, которые особенно широко используются для получения налоговых скидок, строительства собственного жилья и реализации отсроченных целей.

Продолжение выплат на супруга (семью). Большинство наемных работников, обремененных семейными обязанностями, озабочены тем, что произойдет, если они окажутся не в состоянии зарабатывать деньги, которые позволяют их семьям поддерживать определенный образ жизни. Работодателями разрабатываются, создаются определенные планы обеспечения иждивенцев доходом в случае смерти наемного работника или возникновения ситуации, в которой он не сможет работать в силу полной недееспособности или непреходящей нетрудоспособности. При возникновении таких ситуаций доходы семьям наемных работников обеспечиваются в рамках специальных планов страхования жизни, пенсионных планов, социального обеспечения, компенсаций рабочим и других планов, имеющих к этому отношение.

Охрана здоровья, страхование от несчастного случая, обязательства. Когда возникают проблемы со здоровьем, наемным работникам приходится беспокоиться не только о том, чтобы получение дохода продолжалось, но еще и об оплате товаров и услуг, необходимых для преодоления болезни и восстановлении трудоспособности. Организации обеспечивают многообразие планов страхования в качестве помощи по оплате этих товаров и услуг. В последние годы затраты на товары и услуги медицинского свой-

ства возрастали более интенсивно, нежели затраты на большинство любых других товаров или услуг, желательных или требующихся наемным работникам. Планы страхования затрат на медицинское обслуживание, госпитализацию и хирургические услуги, так же как основная медицинская, зубоврачебная и офтальмологическая страховки, — это только некоторые из множества компенсационных компонентов, которые конструируются для обеспечения охраны здоровья работников.

Поскольку в настоящее время существует возможность сэкономить благодаря групповой закупке, то организации предусматривают различного рода планы страхования, касающиеся обязательств наемных работников. Эти планы включают в себя: групповые юридические, групповые автомобильные, групповые комплексные обязательства, страховые обязательства работодателей и другие планы страхования.

Выплаты, эквивалентные доходу. Последний набор компенсационных компонентов можно сгруппировать под рубрикой выплат, эквивалентных доходу. Многие из этих компонентов зачастую называют «приработками». Наемные работники обычно находят их весьма желательными. Кроме того, и для работодателей, и для наемных работников в них кроются определенные налоговые выгоды. Некоторые «приработки» освобождены от налогов для наемных работников и дают налоговые льготы работодателям. В последние годы налоговое управление требует, чтобы по определенным «приработкам», которые считаются приносящими наемным работникам доход, работодатель нес затраты в специально оговоренной доле. В большинстве случаев вмененный зарабатываемый доход наемных работников существенно меньше, чем сумма, которую им пришлось бы заплатить, если бы соответствующие товары или услуги покупались на рынке. Некоторыми из наиболее желательных «приработков» являются автомобили и кредитные карты компании, оплата компаниями издержек по участию в профессиональных встречах, субсидирование услуг по организации питания и заботе о детях.

§ 3. НЕКОМПЕНСАЦИОННАЯ СИСТЕМА ВОЗНАГРАЖДЕНИЙ

Другая главная часть системы вознаграждений охватывает некомпенсационные вознаграждения. К некомпенсационным вознаграждениям относятся все ситуации предоставления вознаграждений, которые не входят в пакет компенсаций.

Эти вознаграждения включают в себя едва ли не бесконечное число компонентов, имеющих отношение к ситуациям, связанным с работой, или физическому и психологическому благополучию каждого работника. Фактически любая деятельность, которая оказывает какое-то воздействие на интеллектуальное, эмоциональное и физическое благополучие наемного работника и не охватывается специально оговариваемым покрытием в рамках компенсационной системы, представляет собой часть системы некомпенсационных вознаграждений. Модельное представление о некомпенсационной системе дает рис. 1.2.



Рис. 1.2. Некомпенсационная система вознаграждений

Развитие чувства собственного достоинства и удовлетворенности выполненной работой. Возможно, наиболее затратным и одним из самых мощных вознаграждений, предлагаемых организаци-

ей наемному работнику, является признание его лично полезным и ценным участником выполнения миссии организации. Этот род признания приводит к возникновению у наемных работников ощущения собственной значимости и гордости за свой вклад в общее дело. На свете немного людей, которые хотят, чтобы им просто что-то давали. Подавляющее большинство предпочитает уверенность в том, что получаемые вознаграждения не только желательны, но и заслуженны благодаря приложенным усилиям. Каждый компонент компенсационного и некомпенсационного вознаграждений должен нести в себе послание: «Мы в вас нуждаемся и высоко ценим ваши усилия».

Улучшение физического здоровья, забота об интеллектуальном росте и эмоциональном совершенствовании. Анализ количества часов, затрачиваемых индивидом на работу, поездку к месту работы и обратно, а также время вне работы, которое отнимают попытки решить связанные с работой проблемы, ясно показывает, что работа существенно влияет на здоровье наемных работников. Однако сопутствующим работе обстоятельствам зачастую уделяется минимум внимания, пока не возникает какая-то действительно серьезная проблема. Едва это случится, появившаяся проблема отодвигает на задний план остальные заботы и действия наемных работников. Современные физиологи установили прямую связь физического здоровья каждого индивида с его интеллектуальным и эмоциональным благополучием.

Требование безопасности условий труда всегда было ключевым моментом в трудовых спорах между работодателями и наемными работниками. Обеспечение безопасного оборудования, приемлемого внешнего окружения рабочего места, исключающего, насколько возможно, риск, минимизация вредоносных дымов, исключение чрезмерных тепловыделений, холода и слишком высокой влажности и устранение возможности контакта заболеваний материалами и веществами — это условия, в которых желают оказаться все наемные работники. Отличающееся чистотой рабочее место, заботливо декорированные стены и полы, снижение шума до приемлемого уровня — все это элементы доставляющей радость внешней

рабочей среды, которая способствует поддержанию физического здоровья наемных работников.

Как бы ни были важны эти сугубо физические условия, все большее внимание приковывает к себе эмоциональное напряжение, причинами которого являются чрезмерная специализация рабочих заданий и сложность взаимодействия в условиях такой специализации. Дополнительный стресс создают технологические достижения, которые требуют быстрого приобретения новых знаний и изменений профессиональных навыков. Требование разделить изначально ограниченные ресурсы как организаций, так и общества в целом приводят к еще большей дисгармонии, что, в свою очередь, вызывает появление у рабочих дополнительных психологических и эмоциональных проблем. Хотя эти, свойственные всему миру, проблемы почти невозможно преодолеть, менеджер должен четко осознавать их и предпринимать действия, ограничивающие их негативное влияние на производительность труда каждого наемного работника. Давая наемным работникам понять, что организация в состоянии помочь им поддерживать безопасный и стабильный образ жизни, менеджер способствует минимизации стресса, создаваемого работой. Обучение выполнению текущих заданий надлежащим образом и предоставление наемным работникам возможностей для самосовершенствования, способствующего раскрытию их потенциала, — это те некомпенсационные компоненты, которые в состоянии вносить позитивный вклад в некомпенсационное измерение, относящееся к охране здоровья.

Поощрение конструктивных социальных взаимосвязей с коллегами по работе. Старая поговорка гласит: «Один в поле не воин». Хотя в окружающем нас мире всегда есть факты, свидетельствующие о том, чего может достичь увлеченный человек, нетрудно найти еще больше фактов, говорящих о том, насколько он слаб в одиночку. Концентрируя действия, люди могут добиваться многого. В наше время чрезмерной специализации человек нуждается в себе подобных и должен полагаться на других в большей мере, чем когда-либо. Одно из наиболее ценных вознаграждений, получаемых от работы, состоит в возможности взаимодействовать с другими

людьми социально-конструктивным образом, т. е. радоваться товариществу коллег на рабочем месте.

Шанс общаться и взаимодействовать с другими — еще одно недорогое, но очень ценное вознаграждение. Окружающая среда рабочего места, отличающаяся такими качествами, как доверие, товарищеское отношение, преданность и любовь, исходящими от верхнего уровня менеджмента, стимулирует такого рода социальное взаимодействие, которое необходимо большинству людей, чтобы преуспеть и насладиться плодами успеха. Абсолютно все части системы вознаграждений могут либо активизировать установление доверительной внешней среды, либо нагромождать преграды подозрения, зависти и интриг, способных разрушить любые благоприятные возможности продуктивного поощрения социальных взаимосвязей. Выполнение операций на бригадной основе — пример того, как поступают организации в своем стремлении улучшить взаимодействие между наемными работниками на социальном уровне.

Конструирование заданий, требующих адекватного внимания и усилий. На протяжении последних десятилетий ученые исследуют проблемы, вызываемые связанным с работой скучным однообразием. При этом особое внимание уделяется усилиям «научного менеджмента» по специализации назначений работ, возникшей в последней четверти XIX в. Работы конструировались таким образом, чтобы рабочих можно было быстро обучить выполнению нескольких неоднократно повторяющихся заданий. Далее от рабочего требовалось выполнение только этого ограниченного числа заданий столь долго, сколько он остается на предоставленной ему работе. То, что на первых порах выглядело эффективным способом соединения людских ресурсов и технологии машин, обернулось серьезными проблемами. Многие наемные работники вскоре стали испытывать скуку от однообразия выполняемых операций и чувствовали себя неудовлетворенными. Связанные с работой тревоги и чувство разочарования выливались в такое поведение наемных работников, которое приводило к падению производительности труда.

Текучесть рабочей силы, прогулы, медлительность, минимальная забота о качестве или производительности, отправление материальных ресурсов в отходы, даже кражи и злонамеренная порча оборудования — таковы атрибуты поведения, свидетельствующие о неприемлемости для наемного работника предложенного рабочего места и конструктивного фрагмента самой работы.

Разобравшись в этих проблемах, ученые, занимающиеся изучением мотивации поведения, и менеджеры всех уровней начали разрабатывать новые подходы к улучшению качества жизни на рабочем месте. Как на базе индивидуального подхода, так и на базе бригадной или групповой работы рассматриваются способы предоставления наемным работникам права голоса в том, как именно они должны выполнять свою работу. Наибольшее внимание уделяется реструктурированию рабочих заданий и ответственности за их выполнение. Гибкость требований обеспечивается посредством ротаций назначений различных видов работ и предоставления наемным работникам более разнообразных возможностей планирования графика рабочих дней и недель. Менеджеров учат давать рабочим инструкции о том, какую они должны выполнить работу, а затем не вмешиваться в то, как именно они справляются с заданиями собственными методами. Это не означает, что менеджеры должны снимать с себя ответственность за выполнение функций мастеров или прорабов. В дополнение к указанным функциям им приходится вырабатывать умение распознавать момент, когда следует оказать поддержку, когда необходимо поговорить с наемными работниками о том, что они делают правильно или помочь исправить ошибку.

Предоставление достаточных ресурсов для выполнения порученных (заданных) работ. Потребовать от наемного работника выполнить поручение, для которого у него нет ни знаний, ни навыков, — значит открыть ворота проблемам. От неминуемых сбоев пострадает не только организация, но в силу неизбежности неудач разрушаются интерес, связанный с работой, и ощущение удовлетворения самого наемного работника.

Большинство наемных работников пытаются найти смысл выполнения назначенной им работы. Образно говоря, они готовы принять вызов, но вместе с тем вправе рассчитывать на успех.

Когда перед наемным работником ставят задачу дать определенного рода и объема выработку в течение заранее оговоренного времени, ему хотелось бы знать, каковы доступные ресурсы, которые помогут выполнить предъявляемые требования.

Возможно, самым проблематичным является наличие ресурсов времени, достаточного для выполнения назначения.

Располагает ли им наемный работник? Не обременен ли он другими назначениями, выполнение которых отнимет время, необходимое для выполнения данного задания? Помогает ли организация наемному работнику, предоставляя возможности для обретения необходимых знаний и навыков выполнения назначения? Имеются ли людские, технические или материальные ресурсы, достаточные для поддержки работника? Анализируя назначения и рассматривая ожидаемую производительность, непосредственные руководители должны находить ответы на эти и многие другие вопросы.

Чтобы работа приносила удовлетворение и даже воодушевляла наемных работников, необходимо заботиться о том, чтобы они не оказались в невыигрышной ситуации. Это вовсе не означает, что от них не ждут дополнительных усилий для соответствия обязательствам, накладываемым требованиями рабочего места.

Тем не менее заинтересованное приложение надлежащих усилий вероятнее всего увенчается успехом. Организация обязана делать все необходимое, чтобы способствовать успешному выполнению миссии наемного работника.

Гарантия достаточности контроля задания с целью удовлетворения личных запросов. С 1950-х гг. ученые, занимающиеся проблемами поведения, обсуждают гарантии участия наемных работников в процессах принятия организационных решений. Одна из проблем заключается в том, что организации состоят из людей с разными характерами, с разной степенью желанием включаться в принятие решений. Некоторым людям достаточно сказать, что именно делать, определить уровень производительности и оставить

один на один с работой, которую предстоит выполнять другим; однако в любой организации найдется немного таких, кто действительно хочет это сделать.

Требуется обговорить с высшим менеджером все, что касается выполнения задания. Между этими двумя полюсами располагается широкое многообразие вариантов определения того, как выполнять то или иное назначение.

Одно из наиболее важных решений, которое должно приниматься все большим числом работников, относится к сфере календарного планирования деятельности на рабочем месте, а в некоторых случаях и к выбору местоположения назначений.

Уже более двух десятилетий идет внедрение гибких рабочих графиков, варьирующих от сжатых рабочих недель (например, 4-дневные или 40-часовые графики) до программ гибкого рабочего времени, в рамках которых рабочие могут укладывать свой 7- или 8-часовой рабочий день в пределах 12–14-часового периода суток. С появлением персонального компьютера и возможности работы в Сетях все большему числу наемных работников позволено работать по собственному выбору либо дома, либо на рабочем месте.

Еще одно новшество в этой области: двум наемным работникам, занятым неполный рабочий день, позволено разделять общую работу, рассчитанную на полный рабочий день.

Каждый из них может работать только от 15 до 25 часов в неделю, но вдвоем они разделяют ответственность за выполнение работы в целом. Подобно многим другим некомпенсационным вознаграждениям, выгоды, получаемые в результате гарантии такого привилегированного планирования графиков работы, зачастую перевешивают затраты, которые имели бы место в случае найма в штат дополнительного работника.

Для наемного работника изменением, способствующим облегчению жизни, является «день произвольной одежды». Когда ему дается возможность носить одежду более свободного, чем обычно, или казуального, стиля. В большинстве случаев указания, касающиеся одежды, в которую наемному работнику надлежит быть одетым на рабочем месте, дает организация.

Предложение о поддержке лидерства и менеджмента. Его необходимо воспринимать как самостоятельное измерение некомпенсационных вознаграждений, а не относить к компонентам других факторов.

Практически все люди ищут руководства и поддержки определенных личностей. Они ищут менеджеров, которые могут привести желаемое изменение. У ведомых должна быть вера в лидеров, они вправе ожидать от них действий, а лидеры, в свою очередь, должны быть внимательны к запросам ведомых.

Вера и доверие наемного работника к менеджменту помогает становлению такой среды рабочего места, в которой безопасность задания воспринимается как очевидность, социальное взаимодействие процветает, удовлетворенность работой весьма вероятна. Поддерживающее лидерство демонстрируется многими способами: педагогическими приемами и интересом к наставничеству и консультированию, похвалой за хорошо выполненную работу, конструктивной обратной связью, ведущей к повышению производительности труда. Политика лидера должна быть достаточно гибкой, чтобы любой наемный работник мог добиваться соответствия возлагаемой на него ответственности как на работе, так и вне работы, без нарушения прав других наемных работников. Отбор, обучение и продвижение лиц, которые позднее станут эффективными лидерами и менеджерами, — это затратные компоненты данного измерения, но затраты минимальны по сравнению с выгодами.

РЕЗЮМЕ

1. Как наука компенсационный менеджмент представляет собой совокупность знаний, связанных с мотивацией, оплатой труда, экономикой труда, правовым регулированием трудовых отношений. В качестве составляющей управленческой практики компенсационный менеджмент охватывает методы реализации теоретических знаний на практике, конкретные приемы мотивации и вознаграждения, функционирующие системы. Как институциональное образование компенсационный менеджмент подразумевает организаци-

онную структуру, которая определяет ответственность исполнителей и наделение полномочиями работников.

Компенсационный пакет или система вознаграждений, которые используются в организации, складывается из трех элементов — основная оплата труда (базовая зарплата, постоянная часть денежного вознаграждения), дополнительная оплата (побудительные выплаты, премии, бонусы, переменная часть денежного вознаграждения) и социальные выплаты или льготы (бенефиты).

Система вознаграждений может состоять из двух компонентов — компенсационных выплат и некомпенсационных поощрений.

2. Результатом действия компенсационной системы являются отчисления, конверсия и передача части дохода организации своим наемным работникам с целью удовлетворения их экономических и социальных потребностей.

Система компенсационных программ дифференцирована на монетарную и немонетарную формы материального поощрения.

Монетарная система вознаграждений — это заработная плата или оклад, выплачиваемый наемному работнику в денежной форме или в форме, которая быстро и легко преобразуется в деньги по его усмотрению.

Немонетарная форма вознаграждения — товары и услуги, доступность и оплату которых полностью или в какой-то доле обеспечивает работодатель.

Компенсационная система вознаграждений включает в себя: плату за работу и производительность; плату при нетрудоспособности; отсроченный доход; плату за охрану здоровья, от несчастного случая, обязательства; плату за нерабочее время; плату при утрате работы; продолжение выплат на супруга (семью); оплату, эквивалентную доходу.

3. К некомпенсационным вознаграждениям относятся все ситуации предоставления вознаграждений, которые не входят в пакет компенсаций. Некомпенсационная система вознаграждений включает в себя: развитие чувства собственного достоинства и удовлетворенности выполненной работой; поощрение конструктивных социальных взаимосвязей с коллегами по работе; предоставление

достаточных ресурсов для выполнения порученных работ; предложение поддерживающего лидерства и менеджмента; улучшение физического здоровья, забота об интеллектуальном росте и эмоциональном совершенствовании; конструирование заданий, требующих адекватного внимания и усилий; гарантию достаточности контроля задания с целью удовлетворения личных запросов.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Что такое «система вознаграждений в экономической организации»?
2. Что означает «компенсационная программа»?
3. Охарактеризуйте основные элементы компенсационной программы.
4. Опишите различия между монетарной и немонетарной системой вознаграждений.
5. Опишите взаимосвязь компенсационных и некомпенсационных измерений системы вознаграждения.

Глава 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ СИСТЕМЫ КОМПЕНСАЦИИ ТРУДА²

Основная цель главы — систематизировать теоретические модели системы компенсации труда и выявить тенденции их развития.

Для этого необходимо провести обзор моделей системы компенсации труда и охарактеризовать теории, влияющие на теорию и практику компенсаций.

§ 1. ОБЗОР МОДЕЛЕЙ СИСТЕМЫ КОМПЕНСАЦИИ ТРУДА

Обзор моделей компенсационной системы представлен в виде развивавшихся на протяжении столетий экономических теорий, которые повлияли на теорию и практику компенсаций (рис. 2.1).

Исходными макроэкономическими теориями можно считать теории «социальных» заработков, которые обладают наименьшим влиянием на уровень оплаты труда в современных условиях.

Теории, находящиеся в эпицентре модели, представленной на рисунке, оказывают большее влияние на уровни компенсационных вознаграждений, причем, чем модель ближе к компенсации, тем более весомо влияние соответствующей теории.

Далее рассмотрим теории более подробно.

² На основе источника Калабина Е. Г. Введение в компенсационный менеджмент: учеб. пособие. Екатеринбург, 2009.

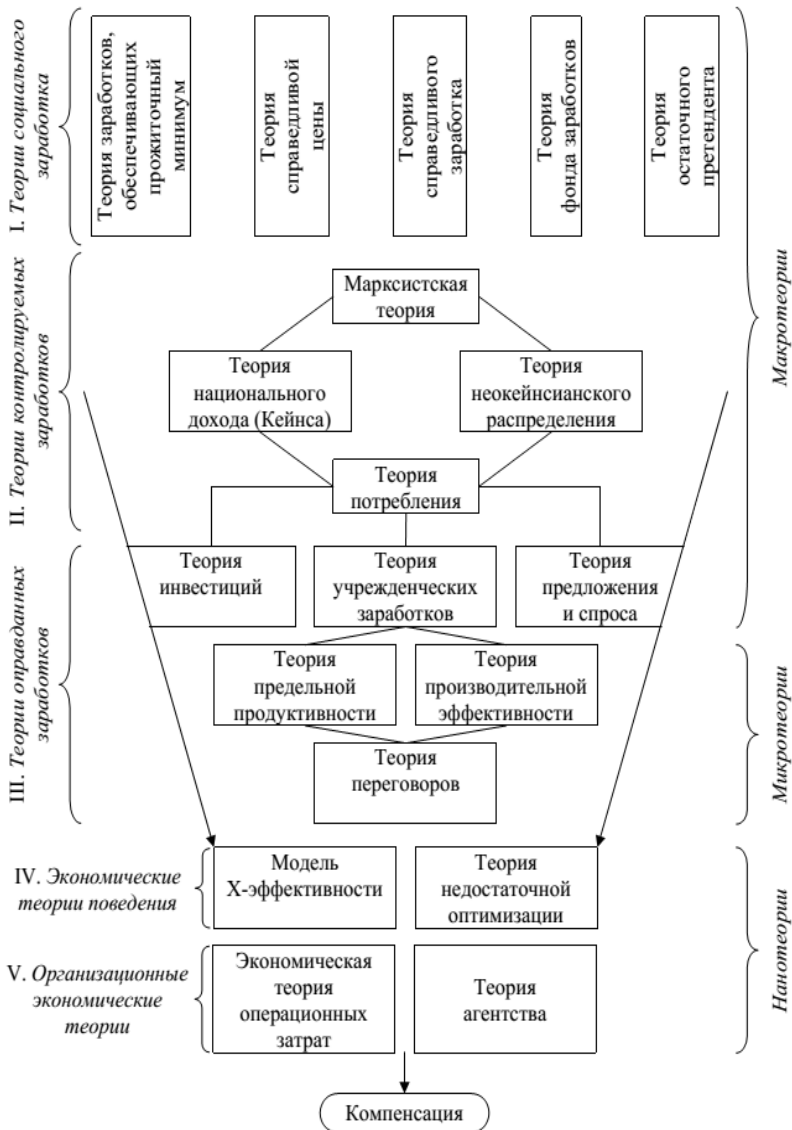


Рис. 2.1. Модели системы компенсации труда

§ 2. ТЕОРИИ «СОЦИАЛЬНОГО» ЗАРАБОТКА

Теории «социального» заработка, или **классические теории заработков**, представляют собой попытку объяснить причины того, почему общество «обязано платить» любому из своих членов, исходя из его нужд либо прав. Эти теории не принимают во внимание природные способности индивида или качество/количество выполняемой им работы.

Хотя фундаментальные концепции теории заработков, обеспечивающих прожиточный минимум, существовали задолго до христианства, ее разработка приписывается Давиду Рикардо.

Он предложил свою теорию около 1817 г., сделав центром внимания детальное рассмотрение населения как такового, а не рынка труда. Согласно его теории, каждый член общества должен быть обеспечен достаточным количеством продуктов питания, одеждой и крышей над головой, чтобы продолжать существовать. Подразумевается, что едва доходы работников начинают превышать их прожиточный уровень, они производят на свет потомство, обеспечивая, таким образом, прирост рабочей силы и, как следствие, снижение заработков, вытекающее из соотношения предложения и спроса на рынке труда. В этом смысле на взгляды Рикардо повлияли более ранние работы Томаса Нума и Томаса Р. Мальтуса. Данная теория известна также под названием «железного закона заработков».

Еще в Древней Греции и Риме философы начали разрабатывать теории для объяснения и описания экономических взаимосвязей социальных групп. Согласно теории справедливой цены, предложенной Платоном и Аристотелем примерно за 300 лет до Рождества Христова, каждой личности предопределено обладать точно тем же положением и наслаждаться теми же земными благами, что ее родителям. Следовательно, общество обязано поддерживать жизненное положение точно таким, каким оно было на момент рождения его граждан.

Эта теория определяла право по рождению высшего элитного класса по сравнению с низшим классом. В теории не упоминалась

небольшая социальная группа, находившаяся между высшим и низшим классами, которая обеспечивала знания и навыки, необходимые для функционирования общества.

Библейские учения и рост влияния христианства в Европе продолжали стоять на защите базисного двухслойного общества, в котором высший класс обладал достатком и влиянием, а низший довольствовался прожиточным минимумом. Среднему классу общества тех времен уделялось очень мало внимания.

Ветхий Завет предлагает некую форму философии равенства имущих (высшего класса) и неимущих (низшего класса), заявляя, что на Небеса «первые (высший класс) придут последними, а последние (низший класс) — первыми». В Новом Завете забота о равенстве и обеспечении заработка на уровне прожиточного минимума описывается в Евангелии от Матфея, где некий работодатель выплачивает по динарию всем работникам независимо от продолжительности работы, тяжести условий труда и достигнутых результатов.

Теория справедливой цены дохристианской веры развилась в теорию справедливого заработка и особенно твердо упрочилась в Европе в период феодальных Средних веков. Строительство церквей и правительственных зданий, так же как и непрерывное расширение коммерческой деятельности, обеспечивали все больше рабочих заданий художникам, ремесленникам и торговцам. Подобно их ранним двойникам в Древнем Египте, Греции и Риме художники и ремесленники чувствовали, что они должны получать большие заработки, чем неквалифицированный, низкий класс тружеников, которые выполняли физическую работу, требовавшую минимума интеллектуальных усилий.

Теория справедливого заработка получила значительную поддержку церкви с появлением философии Фомы Аквинского, представившего концепцию всеобщего Отца и братства человечества. На современном языке это можно выразить следующим образом. Он утверждал, что цена любого товара должна быть адекватной, но и не более чем адекватной, покрытию затрат на его изготовление, которые, в свою очередь, определяются на базе стандартов стиля

жизни, привычного для производителей этого товара. Фома Аквинский продолжал поддерживать ту точку зрения, согласно которой общество обязано предоставлять каждому индивиду достаточную компенсацию для поддержания точно того уровня жизни, которая окружала его на момент рождения. По сути эта теория не содержала понятия предпринимательской выгоды и не делала различий между двумя работниками, отличающимися производственной эффективностью. Ни экономическая теория, ни социально-религиозные философские учения еще не акцентировали внимание на индивидуальных знаниях и навыках, на различии индивидуальных вкладов и предпринимательских выгод.

Однако даже в условиях продолжавшейся защиты теории справедливого заработка художники и ремесленники Средних веков и эпохи Возрождения были в состоянии потребовать и получать за свои усилия заработки выше прожиточного минимума.

Знать высшего класса и землевладельцы понимали, что для строительства домов и замков, как и для производства декоративных тканей и мебели, необходимых для украшения интерьеров «новостроек», художников и ремесленников на всех не хватит. Это давало возможность гильдиям и другим коллективным группам повышать экономическое могущество своих профессиональных работников, вступая в переговоры с работодателями. Спрос и предложение на рынке труда начали получать официальное признание в компенсационной практике, но еще не были отражены в экономических теориях.

В эпоху Возрождения заметно повысился спрос на художников и ремесленников. С изобретением печатного пресса и последовавшим за этим ростом спроса на интеллектуальные виды деятельности появились люди, проявлявшие интерес и желание обрести знания во множестве профессиональных областей деятельности. Добиваясь обретения профессии учителя, врача, инженера или торговца, люди стремились вырваться из ординарной жизни на уровне прожиточного минимума и приблизиться к более приятному стилю жизни среднего класса. Этот средний социальный класс стал увеличиваться не только по числу принадлежащих ему индивидов, но

также по уровню их достатка и влияния. Например, к началу XVI в. купцы и члены гильдий города Рента в Бельгии, прославившегося на весь мир своими мануфактурами декоративных тканей, стали настолько сильными, что поставили вопрос о лишении власти короля. В соседних Нидерландах купеческий класс достиг такого могущества, что смог добиться независимости своей страны от Испанской империи.

В 1700-х гг. заметно увеличился средний класс в преуспевавшей в этот период Англии. Успехи страны приближали промышленную революцию и способствовали перемещению более низких классов из фермерских хозяйств на фабрики.

Согласно теории фонда заработков, выдвинутой Джоном Стюартом Миллем в 1830-е гг., заработки наемного работника выплачиваются из некоего фонда, который накапливается предпринимателем в результате операций предыдущих лет.

Этот фонд, который в определенной степени находится под контролем предпринимателя, в равных долях разделялся между всеми наемными работниками. Очевидная недоработка этой теории состоит в том, что заработки обычно выплачиваются из текущих, а не прошлых операций бизнеса. Тем не менее, данная теория представляется в определенном смысле обоснованной, когда применяется к недоходным организациям, таким как правительственные и общественные службы, где фонды заработков действительно предсказуемы и образуются из налоговых сборов.

В конце XIX в. Френсис Э. Уолкер несколько расширил концепции теории политической экономии Давида Рикардо, предложив теорию остаточного претендента, своего рода версию теории фонда заработков. В основе теории лежит гипотеза о том, что фонд заработков формируется не из операций предыдущих лет, а лишь из остатка суммарных доходов после вычета из них всех легитимных издержек на операции бизнеса, т. е. ренты, налогов, процентных ставок и прибыли. Из этого следует логическое заключение: если «другие издержки» поглощают весь доход, то труд, будучи «остаточным претендентом», не получает никаких заработков и, по-видимому, не имеет на них права.

§ 3. ТЕОРИИ КОНТРОЛИРУЕМЫХ ЗАРАБОТКОВ

Теории контролируемых заработков, марксистская теория, или теория прибавленной стоимости Карла Маркса, являются, по существу, инверсией теории «остаточного претендента», поскольку он утверждал, что труд есть единственный источник экономической стоимости и, следовательно, труду должно принадлежать главенствующее право на доход. Это означает, что стоимость товара состоит лишь из стоимости труда и любой другой стоимости, накопленной предпринимателем, представляя собой, таким образом, результат неприемлемой эксплуатации труда. Прибавок (прибыль), определяемый разностью между затратами на труд и стоимостью продукции, должен выплачиваться труду. Далее Маркс утверждает, что замена человеческого труда машинами, хотя и является технологическим прогрессом, дисфункциональна для капиталистической системы и постепенно разрушит ее. Это выглядит привлекательной идеологической базой для оппозиции автоматизации со стороны некоторых сегментов рабочего профсоюзного движения.

В течение почти всей последней четверти XIX в. Маркс придерживался очень пессимистического взгляда на условия труда в отсталом индустриальном государстве и на возможности работников из низших классов общества улучшить свое экономическое положение. В теории прибавочной стоимости он сделал всего один шаг вперед по сравнению с «железным законом» заработков Рикардо. Маркс заявлял, что рабочие получают доход лишь на уровне прожиточного минимума, несмотря на то, что все прибыли образуются из их труда. Создаваемый трудом рабочих прибавок (прибыль) отбирается у них работодателями.

Демонами, затаившимися в подоплеке экономической теории Маркса, были достаток и влияние членов того социального класса XVIII и XIX вв., который именовался буржуазией. Это были предки всех тех, кто ныне образуют слой среднего класса. Маркс полагал, что эта группа, определявшаяся тогда диапазоном среднего и высшего классов общества по праву рождения, будет продолжать эксплуатировать низший класс и препятствовать выходу его

членов из условий жизни на грани бедности и прожиточного минимума.

Пессимистический взгляд Маркса на экономические возможности рабочих не остановил появление нового поколения экономических теорий. На протяжении всего XIX в. экономические теории постепенно отходили от постулатов теории зарплат, в основе которой лежал прожиточный минимум доходов низшего класса. Это диктовалось стремлением понять влияние спроса и предложения на рынке труда, роль организационной и предпринимательской прибыли, а также различий вкладов отдельных наемных работников и различий достигаемых ими результатов.

Теории контролируемых зарплат утверждают, что где-то между чистым диктаторством и чистой демократией существует пространство для такого правительственного режима, который честно и открыто допускает определенную степень косвенного контроля над уровнями зарплат.

В 1930-е гг. Джон Мейнард Кейнс определил, что бурно развивающаяся экономика среднего класса тяготеет к полной занятости. Он разработал теорию национального дохода, которую иногда называют теорией зарплат при полной занятости, или обобщенной теорией.

Теория Кейнса исходит из того, что полная занятость есть функция национального дохода. Национальный доход, в свою очередь, равен сумме компенсаций плюс частные и общественные инвестиции. Если национальный доход опускается ниже уровня, который направляет общую занятость, то федеральное правительство берет на себя ответственность за манипулирование любой одной, двумя или всеми тремя переменными с целью увеличения национального дохода и возвращения к полной занятости. Это равнозначно утверждению, что правительство является единственным органом власти, способным осуществлять монетарный контроль и фискальную политику, а также принудительно воздействовать на частных предпринимателей прямыми декретами, а следовательно, поддерживать полную занятость, косвенно добываясь желательного уровня зарплат.

Теория национального дохода трактует предложение труда так, как если бы оно было фиксированным. На самом деле национальные трудовые ресурсы, хотя они и постоянно растут, варьируют в достаточно широких пределах. Эти краткосрочные вариации являются результатом того, что статистически значимый сегмент населения может, на протяжении непродолжительного периода, заниматься неким личным выбором, как если бы люди спрашивали себя, являются ли они в действительности частью рабочей силы или нет. Над таким выбором могут ломать голову второй труженик в семье; подросток, который еще не влился в ряды рабочей силы; пожилой человек, который еще в состоянии сделать выбор, стоит ему работать по найму или нет; реципиент компенсации по безработице, для которого в течение короткого периода действительно нет альтернативной занятости, или просто тот, кто не желает работать ни при каких условиях. Вот почему критики теории национального дохода утверждают, что ее изъян кроется в том, что она нечувствительна к этой текучей рабочей силе.

Теория неокейнсианского распределения расширяет теорию национального дохода в том смысле, что пытается объяснить, как добиться полной занятости без конфликта с общепринятыми стандартами жизни или стабильностью цен. По этой причине данную теорию фактически следует считать теорией общего уровня зарплат как в долгосрочном, так и в краткосрочном плане. Она также учитывает тот факт, что в краткосрочном аспекте общий уровень зарплат может определяться решениями предпринимателей. В рамках установленных лимитов денежные ставки зарплат определяются посредством переговоров между капиталистом и наемным работником. Это некий отход от упоминавшихся выше теорий, которые трактуют определение уровней зарплат только экономическими силами.

Таким образом, в данной теории излагаются соображения в отношении непрерывно меняющегося предложения труда. По сей день политики и экономисты продолжают спорить по вопросу о том, как добиться и поддерживать полную занятость.

Полная занятость означает, что в трудовой процесс вовлечены все сегменты общества. Политики, лидеры бизнеса и общества —

те, кто ищет лучшего стиля жизни, и те, кто желает поддерживать уже достигнутый и вполне приемлемый стандарт жизни, — осознают необходимость выполнять какие-то задания, но по возможности такие, которые хорошо оплачиваются.

К XX в. теории заработков стали тесно увязываться с практикой занятости. Один из величайших поборников индустриализации в США, Генри Форд, разработал теорию потребления, иногда называемую теорией покупательной способности.

В 1915 г. Форд в одностороннем порядке учредил для рабочих своего автомобильного завода дневной заработок 5 долларов. Этот заработок был примерно вдвое больше, чем выплачивали в то время его конкуренты. Касавшиеся заработной платы действия Форда позволили сбросить напряжение, инициированное «Манифестом» Маркса. Простая философия Форда состояла в том, что высокооплачиваемые рабочие смогут покупать больше товаров, что улучшит их жизнь. Это, в свою очередь, будет способствовать расширению бизнеса и получению более высоких прибылей предпринимателями, работодателями и держателями акций.

Форд лучше, чем Маркс, осознал устремленное вверх могущество мобильного среднего класса, который в капиталистическом обществе демократии будет ежегодно увеличивать количество своих членов. Не следует забывать, что Форд жил и работал в обществе демократии, тогда как Марксу, жившему на полвека раньше, довелось творить в обществе абсолютной и конституционной монархий — как в Германии, так и в Великобритании.

Ученые, определяющие действия Форда как приверженность некой «новой теории» заработков, утверждают, что высокие денежные заработки поощряют потребление, повышают спрос на товары и, следовательно, способствуют снижению стоимости товаров. Эта теория отнесена к теориям контролируемых заработков по той причине, что она действительно включает в себя элемент макроэкономического подхода к общему уровню заработков в экономике в целом. Однако сам инструмент контроля находится в руках частного предприятия, а не федерального правительства.

§ 4. ТЕОРИИ ОПРАВДАНЫХ ЗАРАБОТКОВ

Теории оправданных заработков обозначены именно так, поскольку их авторы пытались объяснить, или «оправдать», уровень компенсации труда отдельного работника. С макроэкономической точки зрения первые три из этих теорий недалеко от теорий уровня заработков, тогда как в трех других используется микроэкономический подход.

В теории инвестиций Г. М. Гительман исходит из того, что рынки труда варьируют в пределах «инвестиций работников», требующихся для получения рабочего задания в их конкретной индустрии. В общем случае, чем шире рынок труда, тем выше заработки. «Инвестиции» конкретного работника состоят из образования, полученной профессии и обретенного опыта, которые этот работник инвестирует на протяжении трудовой жизни. Отдельные работники варьируют свое стремление максимизировать доход точно так же, как эксплуатирующие их организации варьируют свои требования к инвестициям работников. Таким образом, Гительман рассматривает гипотезу о том, что компенсация за труд отдельного работника определяется ставкой прибыли на инвестиции этого работника.

Концептуально эта теория комбинирует в себе широкое многообразие экономических влияний на компенсацию со специфическими средствами, посредством которых работник в состоянии контролировать уровень выплачиваемой ему компенсации.

В теории учрежденческих заработков делается попытка облечь «уровень компенсаций» в рамки какой-то «системы» или установить некий «эмпирический и количественный» базис. Это своего рода междисциплинарный подход к компенсации с целью учета таких соображений, как опыт установления заработков, изменчивость взаимосвязей заработков, свобода лиц, принимающих решения, влияние коллективных договоров и т. д.

Теория утверждает, что уровень заработков зависит от многообразия выбора лиц, принимающих решения, и что каждому выбору может быть назначен весовой коэффициент. Она рассматривает

все типы структур заработков, таких как межличностные, межфирменные, межрегиональные, определяемые взаимосвязью сфер занятости и индустрии. Согласно этой теории, необходимо анализировать компенсации на динамической, непрерывно меняющейся базе, а не исходить из предположения, что можно принимать постоянными все факторы, влияющие на компенсацию, варьируя только какой-то один из них.

Обзор выбранных теорий компенсационных систем окажется неполным, если не упомянуть классическую теорию предложения и спроса. Вероятно, опровергнуть эту теорию компенсаций труднее всего, потому что в ее основе лежит гипотеза, существо которой состоит в том, что если рабочих заданий немного, а предложение рабочих рук велико, то заработки будут падать. И наоборот, если рабочие задания имеются в избытке, а рабочих недостаточно, то заработки будут расти, а в долгосрочной перспективе уровень роста заработков будет искать ту точку, в которой кривые спроса и предложения пересекаются.

Вторая половина XX в. характеризуется расцветом экономики труда. Экономисты, занимающиеся проблемами труда, подобно их коллегам, психологам и ученым-социологам, изучающим проблемы поведения, продолжают разработку теорий и конструктивных моделей, которые помогают реализовывать системы вознаграждений за достижение организационных целей. Еще в большей мере, чем ученые, занимающиеся вопросами поведения, экономисты-трудовики вынуждены рассматривать мир труда все более обобщенно.

Определение оплаты труда — центральная проблема экономики труда, поскольку от структуры и изменения заработков во времени зависят эффективность размещения трудовых ресурсов и поддержания баланса между предложением и спросом на рынке труда.

Для четкого определения заработков, которые обеспечивают баланс на рынках труда, экономисты разрабатывают модели предложения спроса.

Стартовой точкой является теория совершенной конкуренции. Модель совершенной конкуренции определяется пятью ключевыми допущениями.

1. Работодатели стремятся максимизировать прибыли, а работники желают максимизировать свою полезность.

2. Работодатели и рабочие располагают полной информацией о заработках и возможностях получения заданий на рынках.

3. Рабочие идентичны в отношении обладания навыками и производительностью, а задания, предлагаемые работодателями, идентичны в отношении условий труда и других, не связанных с заработками характеристик.

4. Рынок труда состоит из множества отдельных работодателей на стороне спроса и множества работников на стороне предложения, и любой работодатель или наемный работник обладает на рынке ничтожным влиянием. Работодатели тайно не сговариваются, а рабочие не принадлежат к профессиональным союзам.

5. Все имеющиеся на рынке задания открыты для конкуренции, не существует учрежденческих барьеров для перехода работников с одного задания на другое.

При этих допущениях модель предложения спроса в экономике труда принимает форму, иллюстрируемую рис. 2.2.

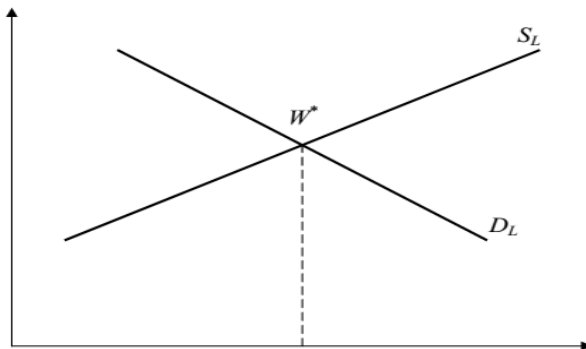


Рис. 2.2. Модель предложения спроса в экономике труда

Рисунок показывает, каким образом силы спроса и предложения определяют ставку заработной платы для конкретного типа труда на каком-то конкретном рынке труда. Кривая спроса D_L име-

ет наклон вниз, отражая тот факт, что работодатели будут стремиться нанять больше труда на как можно более низком уровне заработков. Кривая предложения SL имеет направление вверх, показывая, что при более высоких уровнях заработков больше людей пожелают работать в данном виде занятости.

Ключевой прогноз модели состоит в том, что уровень заработков, при котором труд фактически покупается и продается на этом рынке, должен быть на уровне W^* , определяемом пересечением кривых предложения и спроса. При более высоком заработке W^* существует избыточное предложение труда (количество предлагаемого превышает количество запрашиваемого труда), поэтому результирующая конкуренция за получение дефицитного задания должна вызывать падение заработков до уровня W^* , на котором спрос равен предложению. В противном случае при более низком уровне заработков, таком как W^* , существует избыточный спрос на труд, и конкуренция за привлечение работников приведет к росту заработков до уровня W^* .

Очевидно, что допущения совершенной конкуренции нереалистичны, но подобные модели тем не менее важны для профессионалов по компенсациям, поскольку они высвечивают роль рыночных сил в процессе определения заработков. Так же как рыночные силы не могут игнорироваться профессионалом по компенсации, не могут они быть и единственным детерминантом ставок заработной платы и структуры заработков в фирме в силу несовершенства рынков труда в реальном мире.

В этом и состоит причина отклонений от теоретического идеала совершенной конкуренции. Информация всегда несовершенна.

Перемещение с задания на задание всегда сопряжено с затратами. Такие экономисты, как Ричард Лестер, давно признали, что одни только силы конкурентного рынка не определяют единственный уникальный уровень заработков для каждого типа профессиональных навыков выполнения задания или определенного вида занятости. Так или иначе устанавливается некоторый диапазон с верхним и нижним пределом, в рамках которого фирма имеет свободу действий в том, что она фактически платит: она не может платить

больше, ибо это будет жертвой, приносимой в ущерб прибыли, и не должна платить меньше, так как за такой заработок на нее никто не станет работать. Однако между этими уровнями и находится некая «зона неопределенности», в которой фирма в состоянии формулировать собственную политику заработков.

Поскольку фирмы имеют определенную свободу действий в установлении уровней выплачиваемых заработков, нет ничего необычного в том, что на рынке труда можно обнаружить крайние фирмы, предлагающие «самые высокие заработки» и «самые низкие заработки», а все остальные распределяются в пределах этого промежутка уровней заработной платы. Данный феномен был документально выявлен Джоном Данлопом в его знаменитом исследовании водителей грузовиков Бостона.

В 1953 г. ставка часового заработка водителей грузовиков Бостона, являвшихся членами профсоюза, составляла от 1,27 до 2,49 долларов. Данлоп показал, что каждая фирма располагалась на определенном «контуре заработка». Некоторые фирмы имели более высокие контуры оплаты труда одного типа. Что влияло на выбор фирмы? Данлоп установил, что одним из важных факторов влияния был рынок индустрии или продукции, на котором действовала транспортная фирма, в частности прибыльность этой индустрии и платежеспособность ее конкретного работодателя.

В общих чертах представленные выше теории по своей природе относятся к макроподходу, поскольку в каждой из них делается попытка определенным образом описать или объяснить широкое экономическое влияние общества, которое сказывается на уровне компенсации труда всех работников.

Теории, представляемые далее, следует называть микро-теориями, поскольку они трактуют структуру заработков в пределах какой-то данной индустрии или даже компании, использующей непосредственные переговоры и обмен мнениями между работодателем и наемным работником.

Около 1876 г. немецкий экономист Иоганн Генрих фон Тюрен заложил основы теории предельной продуктивности, которая далее разрабатывалась Филипом Генри Уикстедом в Англии и Джоном

Бейтсом Кларком в Америке. Согласно этой теории, заработок, который выплачивается наемному работнику, должен быть равен избыточной стоимости его продуктивности, которую он добавляет к продукции в целом. Стоимость продукции, произведенной работником, определяется той частью дохода, который работодатель в состоянии извлечь из продуктивности работника. По мере найма работодателем дополнительных работников постепенно достигается некоторая точка, в которой самый последний из нанятых производит объем продукции, достаточный, чтобы выплатить его или ее заработок. Найм еще одного дополнительного работника приведет к получению такого дохода, который уже не будет равен заработкам работников. Работник, нанятый последним, называется предельным наемным работником, а увеличение производства продукции, связываемое с появлением этого работника, — предельной продуктивностью.

Заработок, выплачиваемый последнему (предельному) наемному работнику, определяет заработок всех рабочих, которые выполняют похожую работу. Хотя эта теория стала объектом серьезной критики со стороны исследователей проблем компенсаций, она является первой формальной теорией, провозгласившей принцип оплаты труда работника соответственно количеству и качеству выполненной им работы.

Теория производительной эффективности представляет собой ветвь теории предельной продуктивности, согласно которой каждому работнику предоставляется благоприятная возможность увеличить свой заработок посредством повышения собственной производительной эффективности. Эта теория служит определенным базисом для некоторого множества монетарных мотивирующих инструментов, таких как поощрительные системы, надбавки и планы разделения прибылей.

Многие экономисты придерживаются мнения, что в силу возможности реального приложения теория продуктивности является наиболее конструктивной из последних теорий заработков.

Зачатки теории переговоров обнаруживаются еще в трудах Адама Смита. Однако в более явном виде она была описана Джо-

ном Дэвидсоном в конце 1890-х гг. Это стало первым четким изложением простого принципа: компенсация подталкивается переговорами торгового толка между работодателем и наемным работником и зависит от результатов таких переговоров. Теория показывает, что работа, выполненная любым наемным работником, представляет собой обмен экономической стоимостью, т. е. баланс первоначальных обязательств работодателя, который ведет переговоры. Теория переговоров базируется на допущении, что ни для какого конкретного рода работы не существует единственной фиксированной ставки заработков, скорее имеет место некоторый диапазон возможных ставок заработков.

Верхний предел определяется наивысшим заработком, который работодатель в состоянии или желает выплачивать, а нижний предел — это самый низкий заработок, за который наемный работник не отказывается работать. В реальной американской практике этот нижний предел, на который наемный работник может быть принят на работу, в действительности есть установленный законом минимальный заработок и (или) доминирующая ставка компенсации по безработице.

Теория переговоров по сей день остается, вероятно, самым практичным и обоснованным объяснением уровня компенсации любому конкретному наемному работнику. В тех случаях, когда наемный работник делает выбор в пользу какого-то союза в качестве своего агента для переговоров с работодателем, эта теория становится теорией коллективного договора. Однако базисная теория остается неизменной независимо от того, наемный работник лично ведет переговоры или передает агенту эти полномочия.

Важно подчеркнуть, что при назначении союза действовать в качестве агента по переговорам наемный работник в определенной мере вынужден отказаться от ряда личных прав. Как и в случае любой другой групповой деятельности, когда каждый член группы должен подчинить определенные личные права коллективу, члены профессионального союза тоже вынуждены отказываться от права на переговоры в личных интересах, какие бы более солидные выгоды, чем доступные их товарищам по союзу, это им ни сулило.

В своем экономическом анализе Смит сформулировал следующий аргумент: любое регулирование вводит определенную степень реального беспорядка в государственное устройство, который впоследствии будет трудно искоренить, не привнеся какой-то другой беспорядок. Это положение в равной мере справедливо и для устройства организации. Осознавая его справедливость и ценность, организация должна прилагать всяческие усилия, чтобы разработать некую собственную теорию компенсаций, соответствующую ее нуждам, запросам ее членов и нуждам потребителей результатов ее деятельности таким образом, чтобы это минимизировало необходимость внешнего регулирования и контроля ее компенсационной программы.

Экономические модели спроса и предложения, так же как ставок обмена, четко очерчивают профессионалу по компенсациям несколько важных моментов. Одно соображение, которое они адекватно не подчеркивают, в равной мере важно для менеджмента по компенсациям: двусмысленность термина «ставка заработков». Для экономиста заработок — это общий термин, используемый при измерении суммарных затрат на оплату труда в час. Однако для профессионала менеджмента по компенсациям затраты на оплату труда принимают многообразные формы.

Например, должны ли поощрения добавляться к базовой заработной плате? Если так, какую форму поощрений необходимо принять? Может ли быть отсрочена любая из составляющих заработной платы? Какого рода льготы должны предоставляться? Как исчислять затраты на льготы?

§ 5. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ТЕОРИИ ПОВЕДЕНИЯ

Экономические теории поведения начали развиваться во второй половине XX в. Исследователей, которые разрабатывали экономические модели поведения, стало беспокоить отсутствие поведенческих допущений в более ранних экономических моделях. Они поняли, что многие из этих экономических теорий рисовали организацию как «черный ящик», который определенным образом преобразует входы в выходы.

Даже с развитием микроэкономических теорий функциям, структуре и менеджменту организаций уделялся минимум внимания. Разработчики микро-микроэкономических теорий осознавали, что практика менеджмента может решающим образом влиять на продуктивность организации и что необходимо осмысление внутреннего менеджмента и менеджмента компенсационной практики.

Г. Лейбенстайн разработал модель X-эффективности, которая различает влияние практики внутреннего менеджмента на организационную продуктивность. Он установил, что фирмы, работающие в условиях конкурентного рынка, могли бы обеспечивать дополнительные объемы выработки посредством изменения внутренних рабочих процессов, не меняя масштаб операций или технологию. Он утверждал, что уровни фактической выработки фирмы редко соответствуют ее оптимальному конкурентному уровню. Лейбенстайн ввел определение неявики, или X-неэффективности, характеризующей недоработку объема продукции фирмы, который скорее является атрибутом ее внутренних операций, чем эффективности распределения ресурсов рынка. Он чувствовал, что оптимальность поведения, предполагавшаяся неоклассическими теориями (теориями контроля зарплаток и справедливости), была скорее исключением, чем правилом. Далее он заявлял, что на продуктивность существенно влияют внутренняя структура вознаграждений и поощрений, рабочие усилия, личностные качества индивидов и система менеджмента организации.

Фундаментальный взгляд Лейбенстайна на неоптимальность поведения получил поддержку в работе Герберта Симона, который установил, что менеджеры не принимают оптимальных решений, чаще всего они не достигают оптимума. Разработанная Симоном теория недостаточной оптимизации принимает во внимание тот факт, что менеджеры работают, ограничиваясь целесообразностью, и это их удовлетворяет. Удовлетворение целесообразностью имеет место по той причине, что менеджеры редко обладают, если обладают вообще, всеми знаниями и фактами, необходимыми для выбора наилучшего действия в конкретной ситуации. А в силу фактически существующих или просто ощущаемых ограничений на

доступные ресурсы, в том числе и время, это их удовлетворяет. Они действуют каким-то определенным способом, который «достаточно хорош», но не обязательно является оптимальным или наилучшим — они не достигают оптимума. Таким образом, Симо-ну и Лейбенштайну удалось разобраться в том, что такое экономическое поведение, определяемое как личностными качествами лиц, принимающих решения, так и накладываемыми ситуацией ограничениями.

§ 6. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ТЕОРИИ

Ряд теорий и моделей, имеющих отношение к поведенческой экономике, центром внимания которых является природа фирмы, могут быть названы **организационными экономическими теориями**.

Организационная экономика состоит, главным образом, из теории экономики затрат по сделкам и теории агентства.

Экономическая теория операционных затрат в широком смысле ассоциируется с трудами Оливера Уильямсона, хотя ее зачатки есть в работах Фрэнка Найта, Джона Р. Коммонса и Рональда Коаса. Центром внимания этой теории является природа обмена товарами и услугами между сторонами, однако в отличие от более ранних экономических теорий, она допускает сложность и неопределенность процессов обмена, ограниченность целесообразностью, асимметричность распределения информации и не исключает потенциальную возможность оппортунистического поведения сторон, участвующих в обмене. Операционные затраты состоят из переговорных, мониторинговых и подкрепляющих затрат, которые необходимы, чтобы состоялся обмен между двумя сторонами.

По существу, когда затраты операций рыночного обмена становятся слишком большими, это подталкивает к осуществлению обмена не на внешнем рынке, а внутри организации. Перевод затрат в разряд внутренних требует построения внутренней организационной структуры, которая предопределяет системы поощрений и предполагает мониторинговые виды деятельности. Отсюда очевидно,

что хорошо сконструированная компенсационная система играет главную роль в выполнении операций фирмы. Л. Гомес-Мехиа и Д. Б. Болкин утверждают, что стратегически правильно сконструированная компенсационная система сможет принимать в расчет эти операционные затраты и пытаться уменьшить их.

Еще одним вкладом в организационную экономику является теория агентства. Из всех организационных экономических теорий рамки теории агентства в наибольшей степени подходят для конструирования компенсационной системы организации. В условиях несовершенной информации могут превалировать расхождения интересов держателей акций (принципалов), менеджмента (агента) и наемных работников.

Фундаментом компенсационных проблем является необходимость ответа на вопрос, как разработать контракт, определяющий либо явные, либо неявные поощрения-вознаграждения, который выравнял бы интересы менеджмента и держателей акций. Например, держатели акций (принципалы), всегда желающие, чтобы стоимость их инвестиций в фирму была наибольшей, часто согласны предоставлять менеджменту (агенту) определенную форму компенсаций (разделение прибылей) на базе производительности фирмы. Это может дать гарантию выравнивания интересов. Затраты на формулирование, мониторинг и подкрепление такого контракта обозначаются термином «затраты агентства». Главной темой теории агентства и эффективной компенсационной политики является утверждение, что «владельцы фирмы могут утилизировать мониторинговые и поощрительные механизмы выравнивания таким образом, что менеджеры (и их подчиненные) ведут себя таким образом, чтобы способствовать повышению благосостояния держателей акций».

Хотя в данной модели экономических теорий не представлены три другие организационные экономические модели, они тоже могут способствовать установлению связи нынешней компенсационной практики с экономическими теориями, существование которых насчитывает более двух с половиной тысяч лет. Имеются в виду: теория прав собственности; теория неявного (имплицитного) контракта; эволюционная экономическая теория.

Теории, определяемые рамками организационной экономики, не подменяют собой и не опровергают значимость ранее представленных экономических моделей. Однако эта последняя группа расширяет понимание переменчивости организационных стратегий и структур, так же как огромного многообразия практически реализаций компенсационных систем, которые встречаются в реальном мире. Они несут в себе потенциал обеспечения практического поля деятельности компенсационного менеджмента теоретическим фундаментом. Кроме того, разносторонность и сложность последней стадии этих разработок является лишь зеркальным отражением природы проблем, лицом к лицу с которыми оказываются менеджмент и творцы практических компенсационных систем.

РЕЗЮМЕ

1. Обзор моделей компенсационной системы представлен в виде развивавшихся на протяжении столетий экономических теорий, которые повлияли на теорию и практику компенсаций. Исходными макроэкономическими теориями можно считать теории «социальных» заработков, которые обладают наименьшим влиянием на уровень оплаты труда в современных условиях.

2. Теории «социального» заработка или классические теории заработков, представляют собой попытку объяснить причины того, почему общество «обязано платить» любому из своих членов, исходя из его нужд либо прав. Эти теории не принимают во внимание природные способности индивида или качество/количество выполняемой им работы.

3. Теории контролируемых заработков, марксистская теория, или теория прибавленной стоимости утверждают, что труд есть единственный источник экономической стоимости и, следовательно, труду должно принадлежать главенствующее право на доход. Согласно данной теории где-то между чистым диктаторством и чистой демократией существует пространство для такого правительственного режима, который честно и открыто допускает определенную степень косвенного контроля над уровнями заработков.

4. Теории оправданных заработков пытаются объяснить, или «оправдать», уровень компенсации труда отдельного работника.

5. Экономические теории поведения начали развиваться во второй половине XX в. Исследователей, которые разрабатывали экономические модели поведения, стало беспокоить отсутствие поведенческих допущений в более ранних экономических моделях.

6. Ряд теорий и моделей, имеющих отношение к поведенческой экономике, центром внимания которых является природа фирмы, могут быть названы организационными экономическими теориями. Организационная экономика состоит, главным образом, из теории экономики затрат по сделкам и теории агентства.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Проведите обзор моделей системы компенсации труда.

2. Охарактеризуйте сущность и роль теории «социального» заработка в развитии и становлении компенсационного менеджмента.

3. Охарактеризуйте сущность теории контролируемых заработков и ее роль в развитии и становлении компенсационного менеджмента.

4. Охарактеризуйте сущность теории оправданных заработков и ее роль в развитии и становлении компенсационного менеджмента.

5. Охарактеризуйте сущность экономических теорий поведения и их роль в развитии и становлении компенсационного менеджмента.

6. Охарактеризуйте сущность организационных экономических теорий и их роль в развитии и становлении компенсационного менеджмента.

Глава 3. КОМПЕНСАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ³

Основная цель главы — раскрыть специфику формирования компенсационной политики организации.

Для этого необходимо выявить сущность компенсационной политики организации и охарактеризовать ее элементы, провести классификацию типов компенсационной политики, изучить процесс разработки компенсационной политики организации.

§ 1. ПОНЯТИЕ И ЭЛЕМЕНТЫ КОМПЕНСАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

В самом общем понимании **политика** (греч. *politike* — искусство управления государством) — это многогранный социальный феномен, имеющий несколько измерений, в центре которых всегда находятся отношения по поводу власти, ее распределения, подчинения одной группы людей другой. Субъектами политики выступают индивиды, классы, элита, другие социальные общества. В институциональном плане — это политические институты, государства и их союзы, партии, профсоюзы, группы давления и т. д. Особенность политики — ее универсальный характер. Политика неразрывно и многообразно связана со всеми сферами жизни: экономикой, моралью, правом, духовной и другими сферами.

Распространенным определением компенсационной политики является трактовка последней как совокупности вознаграждений, который получает работник от работодателя. При этом некоторые авторы к вознаграждениям в рамках компенсационной политики относят не только внешние вознаграждения, но и внутренние, т. е.

³ На основе источника Поварич И. П. Разработка и реализация компенсационной политики организации / И. П. Поварич, С. А. Бабин, С. И. Бабина. М.: Издательский дом «Академия Естествознания», 2011.

факторы, вызывающие удовлетворенность сотрудника (признание, возможность совершенствования и др.), аргументируя это тем, что организация может создавать условия, необходимые для того, чтобы человек получал внутренние вознаграждения. В таком подходе к определению понятие «компенсационная политика» подменено более широким понятием «мотивация персонала».

Целесообразной представляется точка зрения тех авторов, которые рассматривают «политику» как деятельность, которая представлена процессами достижения целей.

Компенсационная политика в рамках деятельностного подхода — это системная целевая деятельность субъекта управления по прогнозированию, созданию (разработке и внедрению), использованию и корректировке системы внешних вознаграждений и компенсационных пакетов с учетом внешних и внутренних условий, в которых функционирует организация. Целевая функция этой деятельности, выражаемая в ее стратегии, заключается в формировании трудовой мотивации персонала организации, адекватной потребностям бизнеса и способной обеспечить конкурентные преимущества организации. Особенности компенсационной политики организации, как полисистемной деятельности, реализуются через принятие субъектом управления совокупности стратегических решений по формированию систем внешнего вознаграждения и выбор тактических приемов (механизмов) их реализации.

Непременным условием функционирования какой-либо системы является наличие материала на входе и выходе. В системе управления компенсационной политикой таким материалом является состояние трудовой мотивации персонала организации и системы вознаграждений.

Важным компонентом политики как деятельности является структура. В статическом представлении — это целевая, организационная, функциональная и другие структуры персонала, как объекта компенсационной политики, а также структурные компоненты системы управления как субъекта компенсационной политики на различных уровнях иерархии управления. В динамическом пред-

ставлении это структура процесса деятельности во времени по прогнозированию, созданию, использованию и корректировке системы внешних вознаграждений, которая позволяет достигать состояния мотивации персонала в соответствии с интересами собственника и вытекающими из них целями и задачами.

Элементами любой политики являются: функции, которые выражают интересы субъектов политики; принципы, через которые реализуются научно-обоснованные требования ее построения; цели политики, конкретизируемые через совокупность задач, а также механизмы (формы, методы, подходы, инструменты) их достижения.

Применительно к компенсационной политике выделяют следующие ее **элементы**:

1. Функции.
2. Принципы.
3. Цели и задачи политики.
4. Стратегические решения по направлениям:
 - структура базовой заработной платы;
 - внешняя конкурентоспособность компенсационной политики;
 - оценка вклада сотрудников и системы вознаграждений;
 - управление системой компенсаций.
5. Механизмы реализации решений по направлениям.

Элементы компенсационной политики организации и их взаимосвязи представлены на рис. 3.1.

Рассмотрим содержание выделенных элементов более детально.

Функции компенсационной политики. В функциях компенсационной политики находят выражение интересы субъектов политики, в данном случае субъектов и объектов управления. В качестве субъектов управления выступают работодатель, который формирует стратегические цели организации и компенсационной политики, а также руководители и специалисты службы управления персоналом. Объектами управления являются различные группы персонала и отдельные работники.

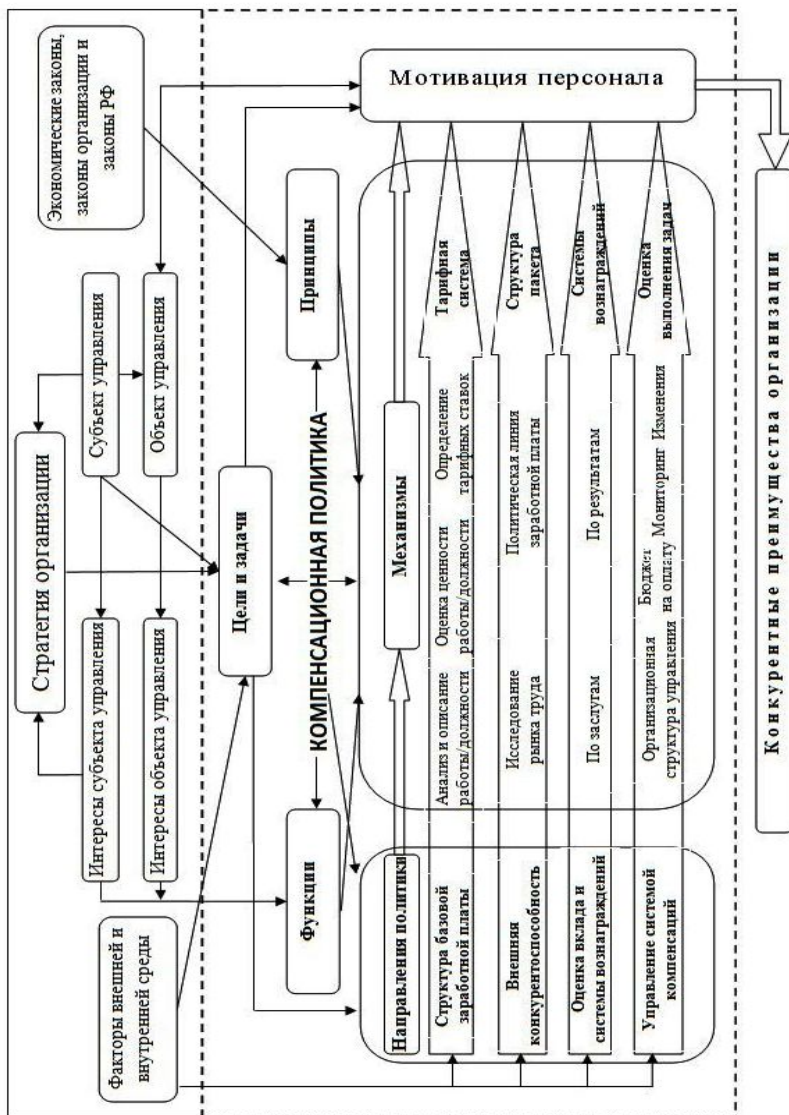


Рис. 3.1. Элементы компенсационной политики организации и их взаимосвязи

Первая функция — *кадровая* — заключается в привлечении для работы в организацию персонала и формирование функциональной, профессиональной структуры человеческих ресурсов организации, способной эффективно осуществлять деятельность в соответствии с уставом и целями организации. Создание конкурентоспособного компенсационного пакета, способного привлекать и удерживать в организации нужных специалистов, есть выражение данной функции.

Вторая функция — *стимулирующая* — заключается в формировании трудовой мотивации у сотрудников организации к достижению целей и решению задач, стоящих перед бизнесом. Данная функция реализуется через создание и использование систем вознаграждений и структур компенсационных пакетов, способных адекватно компенсировать инвестиции, вложенные в формирование и развитие человеческого капитала с учетом эффективности его использования.

Третья функция — *воспроизводственная*. Система выплат организации должна обеспечивать каждому работнику воспроизводство инвестиций, вложенных в формирование качества его человеческого капитала.

Реализация этой функции должна основываться на принципе дифференциации в оплате в соответствии с объемом и качеством выполняемых функциональных обязанностей и видов работ.

Четвертая функция — *развивающая*. Компенсационная политика и компенсационный пакет должны быть ориентированы на развитие человеческого капитала. Современное информационное общество и технологии, высокая конкуренция между организациями предъявляют высокие требования к качеству рабочей силы и постоянному ее развитию. При всеобщей доступности источников информации, современных технологий и денежного капитала, единственным долговременным конкурентным преимуществом компании может стать только человеческий капитал. Поэтому в составе компенсационных пакетов должны быть выплаты, направляемые на развитие человеческого капитала.

Пятая функция — *социальная* — заключается в том, что в структуре компенсационного пакета организации должны быть выплаты,

связанные с защитой, сохранением, укреплением, лечением, реабилитацией здоровья работника, оказанием помощи работнику или членам его семьи, попавшим в трудное материальное положение. Эти выплаты должны обеспечивать работнику поддержание его здоровья в работоспособном и конкурентоспособном состоянии.

В рамках данной функции необходимо выделить компенсации, направленные на финансирование жизнедеятельности человека в период после окончания трудовой деятельности. К этой группе выплат относятся пенсионные выплаты, материальная помощь в натуральной и денежной форме, подарки к праздникам, юбилейным датам, финансирование лечения, протезирования, отдыха в санаториях, профилакториях и т. п.

Шестая функция — *контроль над затратами*. Компенсации работникам, выступающие как вознаграждения и доход работника на вложенные инвестиции в формирование его человеческого капитала, являются для работодателя затратами на приобретение этого ресурса. Компенсационная политика, включающая системы вознаграждений с соответствующими механизмами планирования, начисления и выплаты заработной платы и других компенсаций, позволяет контролировать затраты организации на человеческий капитал.

Принципы формирования компенсационной политики. Как отмечалось выше, принципы — это основные, научно-обоснованные положения, отражающие действия экономических законов и законов организации, законов РФ, направленные на консолидацию интересов и реализацию целей работодателей и работников. Основные законы организации, выделяемые учеными в области теории организации, — это законы синергии, развития, композиции, формации, информатизации, соответствия, итерации, единства, онтогенеза, самосохранения и др. При этом принципы, вытекающие из законов организации, определяют процесс организации компенсационной политики как деятельности, тогда как экономические законы — принципы создания конкретных систем вознаграждений. Выделение принципов компенсационной политики чаще всего обосновывается сразу несколькими законами.

В качестве принципов компенсационной политики целесообразно выделить следующие:

- *Принцип примата цели* определяет сущность компенсационной политики организации как запланированного результата целенаправленной деятельности. Этот принцип предопределяет требование начала разработки компенсационной политики с постановки цели как желаемого, достижимого, необходимого состояния трудовой мотивации работников.

- *Принцип соответствия.* Требование данного принципа вытекает из законов соответствия, синергии, а также из законов РФ, регулирующих отношения между работниками и работодателем в сфере вознаграждения. Конкретное проявление данного принципа заключается в соответствии стратегической цели компенсационной политики стратегическим установкам бизнеса, а также в формировании систем вознаграждений и выплаты компенсаций с учетом федеральных и региональных законов, решений и других нормативных актов в области оплаты труда, компенсаций, социальных льгот.

Результат компенсационной политики организации, проявляясь в определенном состоянии мотивации персонала, представляет синергетический эффект от использования конкретных систем вознаграждений.

- *Принцип дерева целей.* Организационно-методическую и структурную основу этого принципа задает композиция (закон композиции), а сущность раскрывает понимание и применение эффектов законов синергии, информатизации, комплексности. Применительно к компенсационной политике принцип дерева целей определяет логически обоснованную процедуру построения системы оценки и создания систем вознаграждений для разных структурных подразделений организации, профессиональных групп и персоналий. Таким образом, принцип дерева целей позволяет разработать дерево проблем, дерево задач, дерево плановых и оценочных показателей, дерево результатов.

Д. Нортон и Р. Каплан, авторы системы сбалансированных показателей, отмечают: «когда работник поймет, что его поощрение

зависит от достижения стратегических целей, тогда стратегия станет поистине повседневной работой каждого». Это возможно в том случае, если главная стратегическая цель организации способом ее декомпозиции и через целевые показатели будет доведена до каждого структурного подразделения и работника, другими словами будут выстроены системы целей, задач, плановых и оценочных показателей. Важное значение при разработке систем вознаграждений и показателей имеет установление причинно-следственных связей между целевыми показателями, показателями вознаграждения и главной целью организации. Взаимосвязь вознаграждения с целями организации и показателями деятельности должна быть понятна работнику.

- *Принцип целевой адаптации* вытекает из законов композиции, формации и единства (синтеза и анализа). В соответствии с этим принципом эффективная целенаправленная компенсационная политика формируется и становится таковой в силу ориентации всех элементов, связей, методов и приемов, используемых в механизмах реализации стратегических решений, на поэтапное достижение последовательности промежуточных и конечных целей.

Наиболее полно эффект этого принципа проявляется в определении состава элементов, характера и конфигурации связей между ними в системах вознаграждений и, соответственно, в выборе методов их формирования с учетом факторов внешней и внутренней среды организации.

- *Принцип перманентности целеполагания.* Использование данного принципа обосновано законами информатизации, единства, соответствия, самосохранения. Постоянные изменения внешней и внутренней среды вызывают необходимость корректировки стратегической цели организации и соответственно стратегической цели и политики в области компенсаций для сохранения или усиления ее конкурентных позиций на рынке. С помощью этого принципа формируются правила построения и функционирования механизма управления компенсационной политикой и системой вознаграждений. Перманентность целеполагания, непосредственно реализующаяся в оперативном планировании, также обуславливает

необходимость постоянного проведения анализа, внесение изменений в системы компенсаций или разработки новой компенсационной политики.

- *Принцип системности* устанавливает требование формирования и рассмотрения компенсационной политики в виде совокупности взаимосвязанных элементов. Принцип системности, опирающийся на действия законов формации, итерации, синергии, выделяет решающее значение связей в построении и представлении компенсационной политики и систем вознаграждений. Более того, им напрямую обуславливается палитра возможностей, конфигураций построения образующихся связей при реализации стратегических решений по направлениям компенсационной политики.

- *Принцип иерархичности*, развивая стремление к устойчивости и предьявляя требование к конструктивности компенсационной политики, нацеливает процессы деятельности, структуру и конфигурацию их формирования на наиболее эффективное достижение стратегической цели. Принцип иерархичности реализуется в строгой соподчиненности процедур процессов деятельности, в создании определенной организационной структуры, раскрывается построением дерева цели и выражается в последовательности осуществления решений субъектом управления. Иерархичность выступает в роли своеобразного (хронологического, стратегического, административного или процессуального) стержня, обеспечивая четкую ориентацию компенсационной политики в достижении поставленной цели.

- *Принцип необходимости и достаточности (сбалансированности)*. Данный принцип, вытекающий из закона соответствия, определяет приоритет достижения и сохранения оптимального количества видов вознаграждений, формирующих компенсационный пакет организации. Иначе говоря, структура и объем компенсационного пакета должны содействовать формированию конкурентоспособных преимуществ организации на рынке труда, а затраты работодателя в человеческий капитал должны быть оптимальными с позиции эффективности выполнения функций компенсационной политики.

- *Принцип резервирования и дублирования* в компенсационной политике обусловлен законами развития и самосохранения организации. Этот принцип выражает требование к обеспечению оптимального сочетания различных систем вознаграждений, способных привлекать и удерживать квалифицированных, перспективных сотрудников, формировать кадровый резерв, способствовать развитию человеческого капитала, как главного ресурса организации, обеспечивать признание и карьерный рост лучшим специалистам.

- *Принцип обратной связи.* Требования, вытекающие из данного принципа, заложены в законах взаимосвязи, а именно итерации и единства. Обратная связь во многом обуславливает качество систем вознаграждений и всей компенсационной политики, обеспечивает создание, функционирование, преобразование и развитие последней.

- *Принцип оперативности и гибкости* также обуславливается законами взаимосвязи. Его реализация заключается в оперативном реагировании на изменения факторов внешней и внутренней среды организации и внесении изменений в системы вознаграждений, в формировании индивидуализированных компенсационных пакетов для тех сотрудников, которые представляют особую ценность для организации, как в текущий момент времени, так и в перспективе. Это могут быть сотрудники с сильной мотивацией на карьерный рост, проявившие особые управленческие компетенции, доказавшие свою способность возглавить и реализовать проекты, имеющие стратегическое значение для повышения конкурентоспособности бизнеса. Формирование индивидуализированных пакетов для такой категории сотрудников позволяет создать соответствующие их потребностям материальные условия жизнедеятельности, а это, в свою очередь, способствует снижению оттока талантливых кадров в другие организации, которые готовы предложить более высокое вознаграждение.

Учитывая, что большая часть компенсаций имеет денежное выражение и входит в состав заработной платы, к числу принципов формирования систем вознаграждений, структуры компенсационных пакетов следует отнести также *принципы организации заработной платы*, которые были разработаны советскими и россий-

скими учеными. С учетом рыночных реалий в числе основных принципов выделяют следующие:

- повышение номинальной и реальной заработной платы по мере роста эффективности производства и труда;
- обеспечение опережающих темпов роста производительности труда по сравнению с темпами роста заработной платы;
- дифференциация заработной платы в зависимости от трудового вклада работника в результаты деятельности предприятия, содержания и условий труда, района расположения предприятия, его отраслевой принадлежности;
- равная оплата за равный труд;
- государственное регулирование минимальной заработной платы;
- учет воздействия рынка труда.

Итак, выделенные принципы формирования компенсационной политики, а также принципы, на которых должна строиться оплата труда, позволят реализовать функции компенсационной политики и сформировать конкурентоспособную систему вознаграждения.

Цели и задачи компенсационной политики. Исходя из принципа соответствия, компенсационная политика должна «работать» на выполнение стратегических целей организации. Стратегические цели выбираются путем поиска компромисса между разными вариантами развития организации и выбора наиболее эффективного в условиях реального внешнего и внутреннего окружения. Для того чтобы деловая стратегия организации была реализована, необходимо довести цели бизнеса через систему показателей до всех структурных подразделений и работников. Главная (стратегическая цель) компенсационной политики и система компенсационных выплат должны быть направлены на формирование мотивации персонала, соответствующей потребностям бизнеса и его деловой стратегии.

Задачи направляют разработку систем компенсаций. Последние должны мотивировать персонал на выполнение индивидуальных и коллективных показателей деятельности в рамках обозначенной стратегии организации. Правильно определенные задачи компенсационной политики и сформированные соответственно им системы вознаграждений являются важным фактором эффективности деятельности организации по выполнению ее деловой стратегии.

Алгоритм выбора стратегической цели и задач компенсационной политики организации представлен на рис. 3.2.

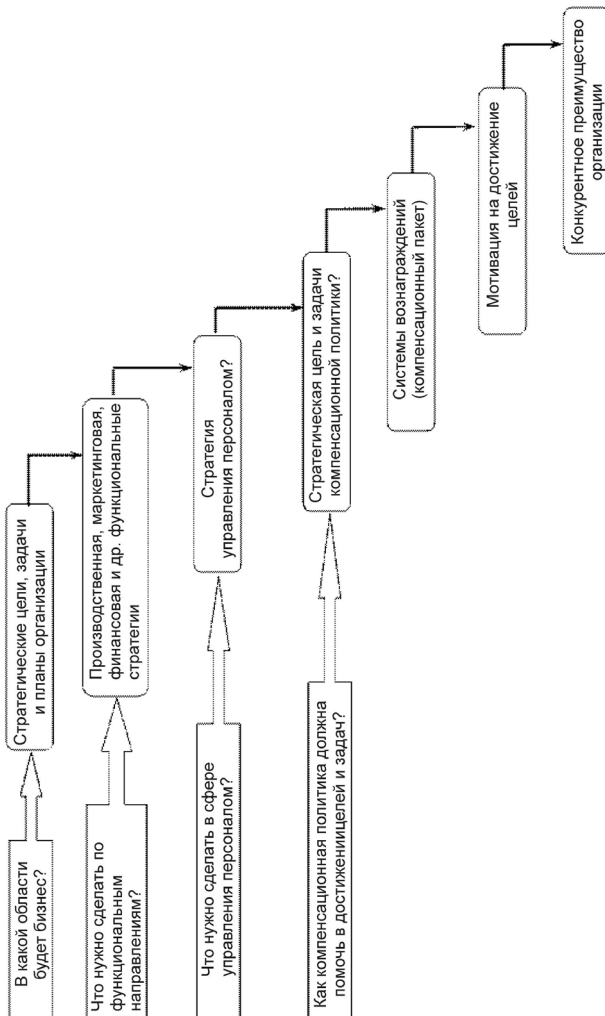


Рис. 3.2. Алгоритм выбора стратегических целей и задач компенсационной политики

Функциональная цель компенсационной политики предполагает **определение выбора стратегических решений** по четырем направлениям (структура базовой заработной платы; внешняя конкурентоспособность компенсационной политики; оценка вклада сотрудников и системы вознаграждений; управление системой компенсаций), которые также относятся к области стратегического управления.

Решения по формированию структуры базовой заработной платы. Д. Т. Милкович и Д. М. Ньюман стратегическое решение по первому направлению называют «внутренним выравниванием». Под этим термином авторы подразумевают формирование структуры базовой оплаты труда на основе принципа справедливости и построение тарифной сетки организации, которая дифференцирует оплату труда персонала в зависимости от выполняемых работ в соответствии с установленным приоритетом для ранжирования работ/должностей (ценность работ/должностей для выполнения задач бизнеса, сложность работ и др.).

Решения по первому направлению компенсационной политики направлены на формирование структуры базовой заработной платы организации.

При этом с позиций принципов организации компенсационной политики и систем вознаграждений, структуры заработной платы должны:

- соответствовать потребностям и характеристикам конкретной организации и ее работников;
- способствовать управлению внутренними различиями в оплате труда и достижению справедливости, беспристрастности и последовательности в управлении вознаграждениями работников;
- быть способными адаптироваться к воздействию, возникающему в связи с изменением рыночных ставок и дефицитом некоторых навыков;
- способствовать гибкости в работе и постоянному развитию;
- обеспечивать свободу, необходимую для вознаграждения за высокие показатели работы и возросшие компетенции и квалификацию;

- делать прозрачными возможности получения вознаграждения и карьерного роста;
- быть построенными логично и четко, с тем, чтобы основы, на которых они функционируют, можно было легко разъяснить работникам;
- давать возможность организациям осуществлять контроль над выполнением бюджета и компенсационной политикой.

Решения по внешней конкурентоспособности компенсационной политики организации основаны на сравнении положения с конкурентами. Одни организации устанавливают уровень оплаты выше, чем у конкурентов. Другие устанавливают базовую ставку на уровне конкурентов, но привязывают поощрительные выплаты к эффективности деятельности. Организации более низкую ставку заработной платы могут нивелировать, а также повышать конкурентоспособность компенсационной политики, используя немонетарные компенсации, например, различные выплаты социального характера, дополнительно к законодательно установленным; компенсации, обусловленные организационной культурой, и др.

Решения по внешней конкурентоспособности должны быть направлены на реализацию двух функций компенсационной политики:

- обеспечить оплату, достаточную для того, чтобы привлечь и сохранить сотрудников (кадровая функция);
- контролировать затраты на выплату компенсаций так, чтобы цены организации на товары и услуги могли оставаться конкурентными.

Решения по оценке вклада и построению систем вознаграждений очень важны для мотивации персонала в достижении стратегических целей и выполнении поставленных задач. То, какое значение придает организация вкладу сотрудника, представляется важным политическим решением, так как это напрямую влияет на отношение сотрудников к работе и их поведение. Данное направление включает разработку долгосрочных и краткосрочных программ вознаграждений, построение которых должно строиться на принципах справедливости, учета индивидуальных и коллективных результатов качества и эффективности.

Решения по *организации управления системой компенсаций* являются необходимым элементом компенсационной политики. В данном контексте под системой мы понимаем совокупность вознаграждений и компенсационных пакетов для различных категорий персонала, сформированных исходя из функций компенсационной политики, вытекающих из ее целевых установок.

Самый замечательный проект по компенсационным выплатам останется нереализованным, если не будет организовано компетентное управление. Управление, в конечном итоге, должно дать понимание работникам того, как работает система оплаты и других компенсационных выплат. Процесс управления системой компенсаций должен сделать систему компенсаций конкурентоспособной, чтобы она позволяла: 1) привлекать в организацию опытных, профессионально-грамотных работников; 2) удерживать талантливых специалистов; 3) мотивировать персонал на выполнение стратегических целей и задач организации.

Управление системой компенсаций включает работы:

- по систематическому исследованию компенсационных политик и компенсационных пакетов у конкурентов, с тем, чтобы затем оценить сильные и слабые стороны компенсационной политики своей организации и наметить направления ее совершенствования или изменения;
- по составлению бюджета на выплату компенсаций;
- по доведению и разъяснению персоналу систем компенсаций, взаимосвязи объема заработной платы от выполнения целевых показателей, устанавливаемых структурным подразделениям и работникам;
- по мониторингу удовлетворенности работников уровнем заработной платы и структурой компенсационного пакета.

Компенсационная политика реализуется с помощью **механизмов**, которые рассматриваются как один из ее элементов. Они позволяют перевести стратегические решения по четырем вышеназванным направлениям компенсационной политики из области декларируемых в область конкретных систем вознаграждений. Механизмы связывают между собой цели, задачи, решения по ком-

пенсационной политике с конкретными системами поощрений. Например, формирование структуры базовой части заработной платы реализуется через последовательность механизмов, которая включает анализ работы/должности, установление ее ценности для достижения целей организации, формирование требований, предъявляемых к работнику для ее выполнения; определение базового тарифа (оклада) и диапазона оплаты труда. На основе таких оценок проектируется структура базовой заработной платы между видами деятельности, умениями и компетентностью внутри организации.

Далее, на основе индивидуальной информации о каждом работнике оценивается соответствие качеств работника требованиям, необходимым для выполнения конкретной работы/должности и принимается решение об установлении работнику определенного оклада в рамках диапазона ставки тарифного разряда, к которому относится работа/должность.

Внешняя конкурентоспособность задается установкой организационного уровня заработной платы в сравнении с тем, сколько платят за подобную работу конкуренты, и структурой компенсационного пакета, который помимо базовых включает и другие компенсации, обусловленные социально-трудовыми отношениями между работником и работодателем. Последовательность механизмов предназначена для определения соответствующих рынков рабочей силы, на которых работодатель ведет конкуренцию, проведения обзорного исследования по уровню заработной платы у других работодателей и использования полученной информации для формирования объема и структуры компенсационных пакетов для различных категорий персонала.

Важность вклада работника в реализацию задач бизнеса и его учет в поощрительных системах реализуются через механизмы оценки, определения размера вознаграждения или распределения премиального фонда между работниками в соответствии с полученной оценкой индивидуального вклада.

Управление предполагает создание организационной структуры управления компенсационной политикой и использование различных механизмов по анализу, разработке, продвижению систем вознаграждений, мониторингу компенсационной политики.

Все механизмы реализации политических решений по направлениям компенсационной политики предназначены для оказания влияния на отношение к труду и поведение персонала, на его решения работать в организации, остаться в ней и эффективно выполнять свои обязанности.

§ 2. КЛАССИФИКАЦИЯ ВИДОВ КОМПЕНСАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

Для повышения эффективности компенсационной политики большое значение имеет идентификация вида компенсационной политики. Виды политик могут быть выделены на основе характеристик вариантов проявления признаков, определенных для их классификации. Идентификация вида компенсационной политики конкретной организации позволяет комплексно охарактеризовать особенности политики, на этой основе дать более объективную оценку роли компенсационной политики в достижении целей бизнеса, выявить сильные и слабые стороны, и, соответственно, внести изменения в существующую политику или разработать новую.

В российской научной литературе отсутствуют развернутые исследования по компенсационной политике, а классификации компенсационных политик не рассматриваются вообще. Это объясняется, с нашей точки зрения, достаточно непродолжительным опытом функционирования российского бизнеса в рыночной среде, отсутствием накопленного исследовательского материала по компенсационным выплатам организаций, конфиденциальностью информации о компенсационных системах организаций, сложностью изыскания финансовых ресурсов для проведения исследований или приобретения необходимой информации у консалтинговых фирм и др.

Учитывая, что компенсационная политика организации является одним из направлений кадровой политики (политики управления персоналом), основой для классификации компенсационных политик явились исследования отечественных и зарубежных специалистов, в которых рассматриваются классификации политик управле-

ния персоналом, систем заработной платы, а также собственные исследования авторов.

Как отмечалось ранее, стратегические решения в рамках компенсационной политики включают направления:

- структура базовой заработной платы;
- внешняя конкурентоспособность компенсационной политики;
- оценка вклада работников и системы вознаграждений;
- управление системой компенсаций.

Первые три направления стратегических решений относятся непосредственно к формированию систем вознаграждений и компенсационных пакетов, и именно через них приобретает характерные черты и мотивационную направленность компенсационная политика организации. Учитывая это, представляется целесообразным при раскрытии видов политик охарактеризовать их по данным направлениям.

Для классификации компенсационных политик выделены следующие признаки:

- соответствие бизнес-стратегии;
- уровень суммарных затрат, выделяемых работодателем на выплату компенсаций;
- философия менеджмента персонала.

Выделение видов компенсационных политик по соответствию бизнес-стратегии основано на определении отношения субъекта управления компенсационной политики к требованию соблюдения принципов компенсационной политики, прежде всего принципов соответствия, примата цели, дерева цели.

По признаку «соответствие бизнес-стратегии» в зависимости от характера его проявления выделяют следующие *виды компенсационных политик*: коррелятивную, содейтельную, автономную. При характеристике каждого вида отмечены наиболее общие черты, присущие тому или иному виду компенсационной политики, хотя в каждой конкретной организации будут свои особенности в формировании систем вознаграждений, в структуре компенсационных пакетов, в управлении системой вознаграждений.

Коррелятивная компенсационная политика формируется исходя из абсолютного следования требованиям, вытекающим из принципа соответствия. Для данного вида политики характерно согласование всех направлений стратегических решений компенсационной политики со стратегией организации. Методы построения структуры базовой заработной платы, оценки вклада работника и разработки систем премирования за краткосрочные и долгосрочные показатели деятельности направлены на то, чтобы стимулировать персонал организации на достижение целей и задач. В этом случае структура базовой заработной платы сформирована исходя из ценности работ/должностей для решения задач бизнеса. Инструментом для приведения структуры базовой заработной платы в соответствие с целями и задачами бизнеса является балльно-факторный метод. Этот метод положен в основу разработки современных систем базовой заработной платы, основанных на грейдах. Все виды работ/должностей организации на основе суммы баллов по факторам, отобранными экспертами в качестве компенсируемых факторов, распределяются по грейдам. Для каждого грейда устанавливается диапазон заработной платы, что позволяет сформировать не только структуру базовой заработной платы организации, но определить тарифную составляющую заработной платы каждому работнику с учетом ценности его должности для бизнеса и его профессиональной компетентности. Организация регулярно отслеживает ситуацию по ставкам заработной платы на рынке труда и вносит коррективы в структуру базовой заработной платы. Такой подход является мощным стимулом для развития человеческого капитала, для расширения компетенций, карьерного роста.

Оценка персонала в коррелятивной компенсационной политике является важным стратегическим решением. Ее предназначение — дать справедливую оценку деятельности работников и структурных подразделений исходя из установок, вытекающих из целей и задач бизнеса.

В организации может использоваться одновременно несколько систем оценок, предназначенных для разных категорий персонала и решения разных задач. Оценка персонала по компетенциям в со-

ответствии с установленными критериями и показателями проводится регулярно, как правило, один раз в год. Результаты оценки учитываются при корректировке окладов работников, в решениях руководства компании по вложению инвестиций в развитие человеческого капитала, а также в конкурсах на вакантные должности. Оценка результатов деятельности персонала и структурных подразделений осуществляется по окончании плановых периодов (месяц, квартал, полугодие, год) по показателям, которые утверждаются как плановые и используются для премирования за результаты деятельности.

Показатели для премирования формируются для всех уровней управления, каждого структурного подразделения и их работников в соответствии с принципом дерева целей (дерева задач, дерева показателей). При этом наряду с количественными показателями используются качественные. Современной технологией, позволяющей довести стратегию организации через систему количественных и качественных показателей до каждого структурного подразделения и работника, является сбалансированная система показателей (BSC). Система премирования основывается на принципе дифференциации с учетом трудового вклада структурных подразделений и работников. Как правило, для всех категорий персонала используются системы участия в прибыли.

При коррелятивной компенсационной политике управление системой компенсаций является одной из важнейших функций управления организаций, имеет сложную иерархическую и многофункциональную структуру. В управлении компенсационной политикой задействованы руководители всех уровней и звеньев управления. Регулярно проводится мониторинг эффективности компенсационной политики, соответствие ее бизнес-стратегии. При изменении бизнес-стратегии или задач, связанных с ее выполнением, оперативно вносятся изменения в системы вознаграждений, о чем информируется персонал. С каждым работником при приеме на работу заключается контракт, где четко оговариваются все условия оплаты труда (базовая составляющая, показатели и размер премирования), социальные выплаты, обусловленные трудовым законодательством, а также выплачиваемые по инициативе органи-

зации. В компенсационный пакет включаются также компенсации, связанные с характером трудовой деятельности (оплата сотовой связи, аренды жилья работникам и др.).

При разработке коррелятивной компенсационной политики, как правило, используются современные технологии, которые позволяют в максимальной степени реализовать принцип соответствия. К таким технологиям относятся: формирование расширенной структуры базовой заработной платы с использованием балльно-факторного метода, система сбалансированных показателей (BSC), система ключевых показателей эффективности (KPI) и др. Разработка систем вознаграждений с использованием таких технологий осуществляется, чаще всего, при помощи внешних консультантов.

В табл. 3.1 представлена настройка коррелятивного вида компенсационной политики к конкретной стратегии организации.

Таблица 3.1

Настройка коррелятивного вида компенсационной политики к стратегии организации

<i>Стратегия организации</i>	<i>Стратегия управления персоналом</i>	<i>Компенсационная политика</i>
1	2	3
Стратегии конкурентной борьбы	Цели, задачи, направления деятельности	Стратегические решения по направлениям, системы вознаграждений
Стратегия нововведений (инноваций)	Набор и удержание высококвалифицированных работников, способных к инновациям. Вложения в развитие человеческого капитала. Организация тренингов и других форм обучения, направленных на развитие стратегических способностей и способностей к инновациям.	При разработке системы грейдов и определении ценности работ (должностей) для организации факторам «наличие стратегических способностей» и «способность к нововведениям» отводятся первые позиции. Характерен широкий диапазон оклада в рамках одного грейда и наложенные грейдов, что не исключает установление более высокого оклада у некоторых специалистов, должности которых относятся к более низкому грейду, по сравнению со специалистами более высокого грейда.

1	2	3
	<p>Создание проектных групп для разработки и реализации нововведений.</p> <p>Карьерное продвижение строится на учете компетенций, характеризующих способности к инновациям</p>	<p>В оценке персонала на руководящих позициях преобладают показатели, оценивающие наличие компетенций, необходимых для разработки и реализации проектов по нововведениям. Эта оценка используется для дифференциации окладов в рамках одного грейда.</p> <p>Развита система премирования по итогам завершения проектных работ. Руководители проектов получают высокие премии, участники проектов получают премии с учетом трудового вклада.</p> <p>В структурных подразделениях за повышение результативности деятельности от внедрения нововведений используются коллективные и индивидуальные системы премирования</p>
<p>Стратегия повышения качества</p>	<p>Использование усложненных процедур отбора при приеме на работу, с тем чтобы взять людей, которые с наибольшей вероятностью принесут высокое качество и высокий уровень обслуживания.</p> <p>Обучение персонала и проведение тренингов по качественному обслуживанию клиентов (в сферах, оказывающих услуги).</p>	<p>При разработке структуры базовой заработной платы при оценке ценности должности приоритет отдается факторам, которые оказывают влияние на качество: уровень и качество образования, опыт работы в отрасли, профессиональные навыки и умения, способности к коммуникациям. Вилка окладов по диапазону средняя.</p> <p>Дифференциация окладов сотрудников в рамках одной должности зависит от уровня образования и от структурного подразделения, в котором трудится сотрудник, и значимости структурного подразделения в создании совокупного качества продукции (услуг).</p>

1	2	3
	<p>Разрабатываются и внедряются процессы управления качеством, поддерживаются инициативы, направленные на совокупное качество</p>	<p>Для рабочих может использоваться тарифная система оплаты труда. В оценке персонала преобладают показатели, оценивающие умения и навыки, необходимые для создания качественной продукции (услуг). Данная оценка может использоваться для корректировки оклада в рамках одной должности. Используются коллективные и индивидуальные системы премирования за работу без брака, за высокий уровень обслуживания клиентов. Коллективная премия распределяется между сотрудниками, как правило, пропорционально базовой заработной плате</p>
<p>Стратегия лидерства на издержках</p>	<p>В зависимости от сферы деятельности при отборе персонала используются разные установки: в сфере производства предпочтение отдается высококвалифицированным работникам, которые могут обеспечить высокую производительность труда; в сфере услуг — молодым амбициозным специалистам, которые за будущие перспективы готовы трудиться за меньшую заработную плату, чем специалисты с опытом работы.</p>	<p>Дифференциация базовой заработной платы производится с использованием тарифной или грейдовой систем оплаты труда. Для специалистов и служащих, в случае использования тарифной системы для рабочих, может использоваться система должностных окладов. Диапазон заработной платы в рамках одного грейда незначителен. Базовая заработная плата ниже, чем в других фирмах. В качестве показателей для премирования используются показатели снижения издержек, заложенных в бюджете, и рост прибыли. Преобладают коллективные системы премирования по итогам финансовых результатов за отчетный период.</p>

1	2	3
	<p>Обучение персонала направлено на повышение производительности. Вводится профессиональное обучение в соответствии с потребностями бизнеса, которое может существенно повысить эффективность затрат</p>	<p>Премия между работниками распределяется пропорционально базовой заработной плате. Используются системы вознаграждений за совмещение профессий.</p> <p>Большое значение в мотивации сотрудников отдается нематериальным стимулам, как компенсирующим недостаток низкого материального вознаграждения, таким, как: корпоративная культура, формирование чувства сопричастности к команде, возможность быстрого карьерного роста и т. п.</p>
<p>Достижение конкурентного преимущества путем приема на работу людей, лучше, чем у конкурентов</p>	<p>Применение усложненных процедур приема на работу и отбора сотрудников, основанных на тщательном анализе специальных способностей, необходимых организации.</p> <p>Развитие процессов организационного обучения; поощрение самообучения посредством планов личного развития как составной части процесса управления показателями работы</p>	<p>Используется, как правило, грейдовая система с широким диапазоном базовой заработной платы в рамках одного грейда и наложением грейдов. В качестве факторов оценки должности отбираются те, которые представляют ценность для бизнеса.</p> <p>Показатели оценки персонала направлены на оценку уровня компетенции и профессионального мастерства и увязаны с финансовыми и нефинансовыми вознаграждениями. Используются системы оплаты за развитие карьеры при движении в горизонтальном направлении</p>

1	2	3
Общие стратегии организации		
Предпринимательская стратегия	<p>Поиск и привлечение работников-новаторов, инициативных, контактных, с долговременной ориентацией, готовых рисковать, не боящихся ответственности. Главная задача — удержание ведущих сотрудников. Обучение носит неформальный индивидуальный характер, внимание акцентировано на текущих потребностях бизнеса</p>	<p>Система вознаграждений и формирование компенсационных пакетов индивидуализировано. Структура базовой заработной платы формируется на основе системы должностных окладов с учетом ценности сотрудника для организации. Для сотрудников, представляющих ценность для организации, в состав компенсационных пакетов включается расширенный перечень выплат с учетом пожеланий самого работника. Включаются выплаты социального характера и выплаты, обусловленные трудовой деятельностью помимо выплат, гарантированных законодательством. Оценка персонала, не очень жесткая, но формализованная, используется для обоснования премий за счет финансовых результатов. Уровень суммарного вознаграждения для ключевых сотрудников обладает высокой конкурентоспособностью. Управление системой вознаграждений не отработано, носит фрагментарный характер</p>
Стратегия динамического роста	<p>Предпочтение при наборе персонала отдается проблемно-ориентированным специалистам, способным к риску, к инновациям, умеющим работать в команде.</p>	<p>Структура базовой заработной платы строится на основе грейдов с довольно широким разбросом между крайними уровнями окладов в рамках одного грейда.</p>

1	2	3
	<p>При обучении персонала акцент делается на качественный рост уровня в области профессиональных знаний, что обусловлено внедрением прогрессивных технологий и информационных систем.</p> <p>Используются горизонтальные и вертикальные формы служебного перемещения. Карьерный рост быстрый. Динамично развивается корпоративная культура</p>	<p>Оценка основана на четко оговоренных критериях. Используется для дифференциации уровня окладов в рамках одного грейда и между грейдами.</p> <p>Система индивидуального и коллективного премирования строится на показателях динамики развития бизнеса (увеличение доли рынка, рост прибыли, рентабельности, рост числа покупателей, клиентов и т. п.) и учетом трудового вклада.</p> <p>Структура компенсационного пакета сбалансирована для всех категорий персонала с учетом ценности сотрудника для бизнеса. Уровень суммарного вознаграждения обладает высокой конкурентоспособностью.</p> <p>Компенсационная политика расценивается руководством организации как важный стратегический инструмент в формировании трудовой мотивации и лояльно настроенных к бизнесу сотрудников.</p> <p>Система управления компенсационной политикой иерархичная и полифункциональная</p>
<p>Стратегия прибыльности</p>	<p>Стабилизация численности персонала.</p> <p>Набор персонала ограниченный, основан на конкурсной основе, критерии отбора на вакантные должности — высокие профессиональные компетенции.</p>	<p>Внутренняя структура заработной платы выстроена по грейдам с учетом компетенций, необходимых для задач бизнеса. Вилка окладов в рамках одного грейда широкая. В структуре компенсационного пакета часть выплат социального характера связывается с заслугами и обусловлена внутриорганизационными представлениями о справедливости.</p>

1	2	3
	<p>Возможности карьерного роста ограничены. Избирательный подход к профессиональному обучению. Высокоразвитая корпоративная культура, которая выступает важным мотивационным фактором</p>	<p>Оценка персонала жесткая, тщательно продуманная, основана на компетенциях, необходимых для роста прибыльности бизнеса.</p> <p>Система премирования связана с показателями прибыли, снижением издержек. Преобладают коллективные системы премирования. Распределение коллективной премии основано на ценности должности, т. е. на основе базовой заработной платы. Уровень суммарного вознаграждения обладает средней конкурентоспособностью.</p> <p>Система управления компенсационной политикой утрачивает иерархичность, но сохраняет полифункциональность</p>
<p>Ликвидационная стратегия</p>	<p>Сокращение штатов и рост текучести кадров из-за падения объемов производства, сбыта и конкурентоспособности компенсационного пакета. Организация не принимает никаких мер для удержания когда-то ценных для нее сотрудников. В случае необходимости осуществляется набор работников на короткое время, с узкой профессиональной ориентацией. Обучение ограничено только в случае необходимости.</p>	<p>Грейдовая система оплаты труда фактически трансформировалась в систему должностных окладов. Дифференциация заработной платы в рамках одной должности мало практикуется.</p> <p>Оценка строгая, формальная.</p> <p>Система премирования практически свернута из-за недостатка финансовых ресурсов в результате падения объемов производства и сбыта. Компенсационный пакет по уровню вознаграждения и по составу на отраслевом рынке труда не конкурентоспособен.</p> <p>Функции службы управления вознаграждениями сведены до минимума, сокращен штат сотрудников этой службы</p>

1	2	3
	Традиции корпоративной культуры поддерживаются только за счет малозатратных мероприятий и не оказывают должного мотивирующего воздействия на персонал	
Циклическая стратегия (стратегия круговорота)	<p>Набор персонала основан на отборе сотрудников с разносторонними способностями, гибкими в условиях изменений.</p> <p>Обучение и развитие персонала является одной из приоритетных задач, но осуществляется на тщательном отборе персонала.</p> <p>Продвижение персонала имеет разные формы</p>	<p>Структура базовой заработной платы формируется с использованием грейдовой системы. Для оценки должности используются факторы, разносторонне отражающие качества, необходимые для выполнения работ в рамках этой должности.</p> <p>Оценка персонала основывается на достигнутых результатах, используется в системе премирования.</p> <p>Уровень суммарных вознаграждений для ключевых сотрудников обладает средней конкурентоспособностью.</p> <p>Для большинства персонала остается на уровне ниже среднего.</p> <p>Система управления компенсационной политикой реанимируется, выстраиваются цели и задачи на долгосрочный период</p>

В основе отбора стратегий организации использованы «подход конкурентной стратегии» и «подход организационной стратегии». Первый подход в качестве стратегий организации рассматривает конкурентные стратегии, предложенные М. Портером: стратегия инноваций, стратегия повышения качества и стратегия лидерства в издержках. Общих организационных стратегий существует множество. Целесообразно выделить организационные стратегии в зави-

симости от этапа жизненного цикла организации. В соответствии с этим подходом выделяют: предпринимательскую стратегию, стратегию динамического роста, стратегию прибыльности, ликвидационную стратегию и стратегию круговорота (циклическую).

При характеристике конкретной компенсационной политики, соответствующей той или иной стратегии организации, описаны системы вознаграждений и методы их разработки, которые в наибольшей степени соответствуют требованиям принципов компенсационной политики и формирования систем вознаграждений.

Содеятельная (кооперативная) компенсационная политика. Термин «содеятельная» заимствован у авторов В. М. Колпакова и Г. А. Дмитриенко, которые при классификации кадровых политик выделяют содеятельную кадровую политику, суть которой заключается в том, что нормы организационных структур, действующих совместно, являются не предписывающими, а рекомендательными. Применительно к компенсационной политике сущность последней, попадающей в вид содеятельной политики, проявляется в частичной согласованности компенсационной политики со стратегическими целями и задачами организации, т. е. политика такого вида есть результат неабсолютного следования требованию соблюдения принципов соответствия, дерева целей и др. при ее разработке. При такой политике для формирования структуры базовой оплаты труда может использоваться несколько систем, например: традиционная отраслевая тарифная сетка, основанная на классификации сложности работ для рабочих; система окладов для руководителей, специалистов и служащих или единая тарифная сетка, охватывающая всех работников организации. Уровень окладов по должностям устанавливается экспертным путем на основе изучения и анализа уровня заработной платы на рынке труда.

Система оценки персонала неразвита, с плохо определенными целями и системами показателей, в большинстве случаев носит формальный характер. Персонал структурных подразделений не осведомлен о стратегических целях организации, но хорошо знает задачи, показатели деятельности и премирования своих подразделений. Системы показателей результатов деятельности персонала

существуют, но недостаточно коррелируют со стратегическими целями и задачами бизнеса и не используются в системах премирования. Отсутствуют системы показателей деятельности для тех категорий персонала, труд которых трудно измерить.

Системы премирования часто не увязаны с выполнением индивидуальных показателей. Так, например, при выделении премии структурному подразделению по результатам работы за период она распределяется между работниками пропорционально базовой заработной плате.

Вложение инвестиций в развитие профессиональных компетенций персонала происходит на основе плановости, без учета достижений конкретными работниками и кадровых потребностей, вытекающих из стратегии организации.

Система управления компенсационной политикой не развита. Как правило, вопросами разработки систем вознаграждений занимается отдел, состоящий из нескольких специалистов, в функции которого входят все вопросы управления человеческими ресурсами. При трудоустройстве с персоналом заключаются контракты, но они носят неявный характер.

Содейственность компенсационная политика не полностью задействует потенциал человеческого капитала и в меньшей степени мотивирует персонал на достижение стратегических целей и задач организации по сравнению с коррелятивной политикой.

Автономная компенсационная политика представляет крайний вариант несоответствия компенсационной политики и бизнес-стратегии. В этом случае компенсационная политика существует как бы сама по себе, она не зависима в управлении от стратегии организации. Очень часто бывает так, что и сама стратегия организации не обозначена. Работники не знают стратегических целей организации. Цели и задачи структурным подразделениям не устанавливаются. Не исключено, что организации, имеющие автономную компенсационную политику, наряду с официальными системами вознаграждений, используют неофициальные схемы оплаты труда, которые могут составлять большую долю в совокупном вознаграждении. Внутренняя структура базовой заработной платы

формируется на основе отраслевых тарифных сеток или схем должностных окладов, разработанных самим работодателем. Работники не имеют индивидуальных показателей деятельности. Ориентиром в их деятельности являются функциональные обязанности. Система оценки персонала отсутствует. Премии выплачиваются исходя из финансовых результатов деятельности организации, их размер формируется на основе принципа пропорциональности основной заработной плате без учета трудового вклада работника, в худшем случае по усмотрению самого работодателя. В некоторых организациях премии, как стимул, используются только по отношению к руководящему составу. Вложение инвестиций в развитие человеческого капитала не делается. В компенсационный пакет работников включаются только те выплаты, которые обусловлены трудовым законодательством.

Система управления компенсационной политикой крайне неразвита. Функциональные обязанности, связанные с ее управлением, не определены и не распределены между специалистами, отвечающими за работу с персоналом.

Для организаций, следующих автономной компенсационной политике, характерны неразвитая организационная культура, низкая трудовая мотивация, высокая текучесть кадров.

Рассмотренные три вида компенсационных политик по признаку «соответствие бизнес-стратегии» выделены на основании разного отношения субъектов управления компенсационными политиками к выполнению требования соблюдения принципов, вытекающих из законов организации. Коррелятивная компенсационная политика — это вид политики, к которой должны стремиться современные коммерческие структуры, организующие управление бизнесом на основе стратегического подхода, который, по оценке ученых и практиков, является наиболее эффективным в условиях конкурентного рынка.

Классификация компенсационных политик по уровню суммарных затрат, выделяемых работодателем на выплату компенсаций. В рамках данного признака выделены следующие виды компенсационных политик: политика опережения конкурентов, политика

отставания от конкурентов, политика равнения на конкурентов и гибкая политика. Выбор конкретного вида политики по уровню суммарных затрат на выплату компенсаций обусловлен рядом факторов: формой собственности, финансовой устойчивостью организации, этапом жизненного цикла организации, ситуацией на отраслевом рынке труда, социальной политикой организации и др.

Политика опережения конкурентов (агрессивная политика) характеризуется более высоким уровнем компенсационного пакета по сравнению с другими организациями отрасли в регионе. Компенсационный пакет, помимо высоких вознаграждений за результаты труда, включает большое количество выплат социального характера. Хорошо развита система компенсаций затрат, обусловленных трудовой деятельностью. Средний уровень должностных окладов выше, чем на отраслевом рынке труда, широко используются системы премирования за разные показатели деятельности, за развитие компетенций. Агрессивная компенсационная политика может распространяться на весь персонал организации или на отдельные должности.

Анализ уровня средней заработной платы в организациях банковской сферы показал значимость формы и субъекта собственности на характер агрессивности компенсационной политики. Так, самый высокий уровень средней заработной платы наблюдается в банках с участием иностранной собственности, затем по уровню заработной платы следуют банки, находящиеся в государственной собственности. Уровень заработной платы в банках частной формы собственности находится на последнем месте. В последних агрессивная компенсационная политика «исповедуется» только по отношению к должностям высшего управленческого уровня. Недостаток мотивационного воздействия внешнего вознаграждения для большей части персонала компенсируется развитием организационной культуры, возможностями быстрого карьерного роста и др.

Политику опережения могут вести организации с хорошей финансовой устойчивостью и стабильно высокими результатами деятельности. Такая политика свойственна организациям, стратегией которых является повышение конкурентоспособности за счет вы-

сокого качества человеческих ресурсов. Повышая уровень суммарного вознаграждения, организации тем самым получают конкурентное преимущество в привлечении наиболее способных, талантливых, высокомотивированных на результат специалистов.

Дефицит специалистов на некоторые виды работ на отраслевом рынке труда побуждает организации вести агрессивную компенсационную политику в борьбе за таких специалистов. В этом случае компенсационные пакеты работников крайне персонализированы.

Политика отставания характеризуется низким по сравнению со средним на отраслевом рынке труда уровнем суммарного вознаграждения. Данную компенсационную политику ведут организации в двух случаях. Первый — это когда организации вынуждены экономить на издержках, в том числе и за счет снижения уровня компенсаций. Второй — наличие избыточного предложения на отраслевом рынке труда, когда уход сотрудника из организации не является для нее болезненным. Данная политика, в большинстве случаев, характеризуется не развитостью премиальных систем. Недостаточность мотивационного воздействия политики отставания в некоторых стратегиях восполняется другими стимулами: организационной культурой, формированием чувства сопричастности к команде единомышленников, возможностями быстрого карьерного роста и др.

Политика равнения на конкурентов характеризуется уровнем суммарного вознаграждения, соответствующим среднему уровню на отраслевом рынке труда. Структура компенсационного пакета высокостандартизирована и сбалансирована. Данная компенсационная политика при условии хорошо развитой системы премирования за результаты деятельности в сочетании с высокой организационной культурой позволяет успешно реализовывать разные стратегии.

Гибкая политика характеризуется установлением разного уровня компенсационного пакета по отношению к различным категориям персонала или различным структурам организации, которые работают в разных конкурентных условиях.

Классификация компенсационных политик в зависимости от философии менеджмента персонала. Немецкие специалисты в об-

ласти промышленной социологии Керн и Шуманн считают, что выбор стратегии управления персоналом преимущественно связан с философией менеджмента, и выделяют три основных вида стратегий управления персоналом: тэйлоровскую, интегрированную и японскую. Основываясь на классификации этих авторов, выделены виды компенсационных политик с аналогичными названиями.

Тэйлоровская компенсационная политика. Стратегия управления персоналом базируется на идеях Ф. Тейлора, соответствует типу человека «Х» модели Д. Макгрегора. В политике занятости на предприятии предпочтение отдается менее квалифицированным, но более работоспособным работникам. Приспособиться к колебаниям в сбыте продукции организация старается путем краткосрочных изменений в составе персонала по принципу «как нанял, так и уволил». Работник не рассматривается как обладатель ценного ресурса. Дробление работ форсируется до уровня простейших действий. Обучение не требует много времени и затрат. В руководстве персоналом большое внимание уделяется организации работ. Хорошо отлажена система контроля выполнения заданий.

Система компенсаций неразвита, льготы социального характера минимальны, превалируют сдельные системы оплаты труда в сочетании с системами премирования за выполнение работы с четко заданной нормой производительности. Широко известны системы стимулирования производительности индивидуального труда Хелси, Рована, Бедо, Гантта и др.

Интегрированная компенсационная политика. Соответствует типу человека «У» модели Д. Макгрегора. Политика занятости в организации требует привлечения персонала, отличающегося высокой квалификацией и желанием трудиться. Для того чтобы обеспечить лояльность сотрудников, им предоставляются гарантии долгосрочной занятости. Организация и построение работ включают самые разнообразные виды деятельности. Работникам поручаются такие задания, которые позволили бы им полностью реализовать и повысить имеющуюся квалификацию. Стимулируются и используются навыки и знания работников через их вовлечение в различ-

ные организационные механизмы (проектные группы, кружки качества, кооперационный стиль руководства). Особое внимание уделяется базовой квалификации и развитию персонала.

Функция оплаты труда является не столько инструментом достижения наибольшей производительности труда, сколько эквивалентом производительности и необходимых компетенций для выполнения функциональных обязанностей. Структура базовой заработной платы рабочих формируется на основе сложности работ и требуемого уровня квалификации для их выполнения. Для разработки системы оплаты труда специалистов и служащих чаще всего используется балльно-факторный метод. Работы/должности оцениваются по их ценности для достижения целей и решения задач бизнеса, в организации существует, как правило, единая тарифная сетка для всех должностей (работ), включающая большое количество разрядов (18-20).

Хорошо развита система оценки персонала. В оценке деятельности подразделений и работников используются системы показателей, сформированные исходя из принципа дерева целей (дерева задач, дерева показателей). Системы премирования мотивируют персонал на развитие компетенций и профессионального мастерства.

Компенсационные пакеты включают многообразные выплаты помимо компенсаций за заслуги и результаты труда.

Организация управления компенсационной политикой иерархическая и полифункциональная.

Компенсационная политика японского типа. В основе политики управления персоналом — система пожизненного найма, ассоциируемая с опытом успешного управления персоналом на японских предприятиях. Приветствуется интенсивное вовлечение работников в процессы планирования и принятия решений. Характерны повышение квалификации на рабочем месте и систематическая ротация персонала. Большое значение придается фактору старшинства для продвижения по службе и повышения заработной платы.

Компенсационная политика строится на базе анкетных данных работников (возраста, образования, стажа работы), а также формы найма работника (постоянные, временные, поденные и внештатные). Традиционная японская тарифная сетка строится на сочетании двух параметров: возраста и стажа. В некоторых компаниях дополнительно используется уровень образования. Ежегодно происходит увеличение базовой тарифной ставки за стаж и возраст. За стаж ставка увеличивается на одну и ту же величину. Считается, что накопление квалификации по мере увеличения опыта работника происходит равномерно в течение всей его трудовой жизни. Увеличение по возрасту сопряжено с этапами жизни человека. В молодом возрасте, когда нет семьи, прибавка минимальна. С ростом потребностей из-за вступления в брак и рождения детей прибавки возрастают до максимальных размеров. По мере стабилизации жизненных потребностей, а затем и их снижения, а также с увеличением абсолютных размеров заработной платы, прибавки начинают сокращаться.

Система пожизненного найма гарантирует работнику полную занятость, профессиональную подготовку, продвижение по службе на основе старшинства и выплату выходного пособия по окончании пожизненного найма. Размер выходного пособия весьма значителен и рассчитывается исходя из размера получаемой заработной платы и стажа работы (как правило, в сумме двухгодичной заработной платы). Системы премирования для компенсационной политики японского типа не свойственны, могут использоваться на тех японских предприятиях, на которых чисто японская система дополняется элементами интегрированной компенсационной политики.

Виды компенсационных политик в соответствии с выделенными признаками и характеристиками их проявления представлены в табл. 3.2.

Таблица 3.2

Классификация компенсационных политик

<i>Признак для выделения видов</i>	<i>Характеристика проявления признака</i>	<i>Вид политики</i>
Соответствие бизнес-стратегии	Абсолютное следование принципам компенсационной политики, в частности принципам соответствия, примата цели и дерева целей (задач, показателей) и др. при разработке компенсационной политики	Коррелятивная компенсационная политика
	Нестрогое соблюдение принципов компенсационной политики	Содейательственная компенсационная политика
	Отсутствие научно-обоснованных принципов и системного подхода к компенсационной политике как деятельности	Автономная компенсационная политика
Уровень суммарных затрат работодателя на выплату вознаграждений	Уровень затрат выше, чем у конкурентов	Политика опережения конкурентов (агрессивная политика)
	Уровень суммарных затрат ниже, чем у конкурентов	Политика отставания
	Уровень суммарных затрат соответствует среднему уровню на отраслевом рынке труда	Политика равнения на конкурентов
	Уровни суммарных затрат на выплату компенсаций различным категориям персонала по-разному соотносятся с уровнями на отраслевом рынке труда	Гибкая компенсационная политика
Философия менеджмента персонала	Философия базируется на идеях Ф. Тейлора, соответствует типу человека «Х» и модели Д. Макгрегора	Тейлоровская компенсационная политика
	В основе философии тип человека «У» модели Макгрегора	Интегрированная компенсационная политика
	В основе философии — система пожизненного найма	Компенсационная политика японского типа

Таким образом, предложены три признака для выделения видов компенсационных политик: соответствие бизнес-стратегии; уровень суммарных затрат, выделяемых работодателем на компенсации; философия менеджмента персонала. Компенсационная политика конкретной организации одновременно может быть классифицирована и соответственно охарактеризована по нескольким признакам. При характеристике каждого вида определены наиболее общие черты, присущие тому или иному характеру проявления признака. Описаны настройки коррелятивного вида политики к конкретным стратегиям организации.

§ 3. ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ КОМПЕНСАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

Деятельностный подход позволяет представить компенсационную политику как деятельность субъекта управления по прогнозированию, созданию, использованию и корректировке системы внешних вознаграждений, способной сформировать трудовую активность персонала, адекватную целям и задачам бизнеса. Иначе говоря, системы внешних вознаграждений, наряду с другими формами вознаграждений (нефинансовыми), должны формировать определенное состояние трудовой мотивации персонала, необходимое для достижения поставленных целей и решения текущих задач бизнеса.

Напомним, что важным компонентом политики как деятельности является структура. В статическом представлении — это целевая, организационная, функциональная и другие структуры персонала, как объекта компенсационной политики, а также структурные компоненты системы управления как субъекта компенсационной политики на различных уровнях иерархии управления. В динамическом представлении это структура процесса деятельности во времени по прогнозированию, созданию, использованию и корректировке системы внешних вознаграждений, которая позволяет дос-

тигать состояния мотивации персонала в соответствии с интересами собственника и вытекающими из них целями, задачами.

Дадим определение содержанию основных видов деятельности в рамках компенсационной политики, среди которых выделим: прогнозирование, разработку, внедрение, использование и корректировку.

Прогнозирование — это деятельность по моделированию в сознании субъекта управления образа трудовой мотивации и ресурсов, которые необходимы для достижения целей и решения задач бизнеса. В качестве ресурсов выступают способы мотивации, системы компенсаций (внешних вознаграждений), организационная структура управления, а также непосредственно финансовые ресурсы из различных источников.

Разработка и внедрение включают деятельность по разработке систем вознаграждений и организационной структуры управления в соответствии с целями, задачами и функциями компенсационной политики и выделенными финансовыми ресурсам, а также их внедрение в практическую деятельность.

Использование — это деятельность по применению систем компенсаций для вознаграждения. Именно на этапе использования систем компенсаций проверяется способность компенсационной политики сформировать трудовую мотивацию персонала, соответствующую целям и задачам бизнеса.

Корректировка включает деятельность по выявлению несоответствия между достигнутым состоянием мотивации персонала и ее образом, с одной стороны, и несоответствия систем компенсаций целям, задачам организации, с другой, и внесению изменений в системы компенсаций и организационную структуру управления.

Каждый вид деятельности имеет свое пространство, определяемое субъектно-объектными отношениями, целями и задачами, вытекающими из стратегической цели бизнеса. В табл. 3.3 представлена характеристика пространства каждого вида деятельности в рамках компенсационной политики. Каждое направление деятельности, в свою очередь, представляет полиструктуру.

Характеристики пространства видов деятельности

Элементы	Вид деятельности/характеристики
1	2
Прогнозирование	
Цель и задачи	<p>Моделирование образа трудовой мотивации в соответствии с потребностями бизнеса.</p> <p>Моделирование систем вознаграждений и организационной структуры управления системой компенсаций.</p> <p>Прогнозирование финансовых ресурсов на выплату компенсаций и их источников</p>
Субъекты управления	Собственник бизнеса. Работодатель
Объекты управления	<p>Руководитель проекта.</p> <p>Модель образа мотивации персонала.</p> <p>Модели систем вознаграждений и организационной структуры управления системой компенсаций.</p> <p>Финансовые ресурсы и их источники</p>
Разработка и внедрение	
Цель и задачи	<p>Анализ тенденций развития отрасли, рынка труда; существующей компенсационной политики.</p> <p>Определение целей, задач, функций и принципов компенсационной политики. Принятие стратегических решений по направлениям компенсационной политики.</p> <p>Разработка систем вознаграждений и организационной структуры управления системой компенсаций.</p> <p>Внедрение систем.</p> <p>Определение потребности в финансовых ресурсах</p>
Субъекты управления	<p>Руководитель проекта.</p> <p>Руководители групп проекта.</p> <p>Руководитель и специалисты службы управления персоналом</p>
Объекты управления	<p>Системы вознаграждений и организационная структура управления системой компенсаций.</p> <p>Финансовые ресурсы и их источники</p>

1	2
Использование	
Цель и задачи	Использование систем вознаграждений. Приведение трудовой мотивации персонала в соответствие с потребностями бизнеса
Субъекты управления	Руководитель и специалисты службы управления персоналом. Руководители структурных подразделений
Объекты управления	Персонал. Руководители структурных подразделений. Системы вознаграждений. Финансовые ресурсы
Корректировка	
Цель и задачи	Анализ соответствия фактической трудовой мотивации потребностям бизнеса. Выявление причин несоответствия. Внесение изменений в системы вознаграждений и в организационную структуру управления системой компенсаций. Корректировка объема финансовых ресурсов, выделяемых на компенсации
Субъекты управления	Работодатель. Руководитель и специалисты службы управления персоналом. Руководители структурных подразделений
Объекты управления	Персонал. Руководители структурных подразделений. Системы вознаграждений, организационная структура управления системой компенсаций. Финансовые ресурсы

Исходя из целей и задач исследования, рассмотрим процесс разработки компенсационной политики.

При разработке компенсационной политики организации выделяются следующие основные этапы разработки стратегии: 1) анализ внутренней и внешней среды организации; 2) определение це-

лей и формулирование стратегии; 3) разработка программ и планов по достижению целей.

Для каждого этапа определяются цели, задачи и результаты деятельности, а также методы, способы, инструменты и т. п., которые будут использованы для решения задач и получения результата. На рис. 3.3 представлен алгоритм процесса разработки компенсационной политики организации.

Рассмотрим этапы процесса с позиции целей, задач каждого этапа, а также методов и инструментов, которые могут быть использованы для их реализации.

1 этап — анализ. Цель данного этапа — определить соответствие компенсационной политики стратегическим целям и задачам бизнеса, выявить недостатки в существующей компенсационной политике.

Задачи, вытекающие из цели 1 этапа: диагностика восприятия персоналом компенсационной политики, выявление мотивирующих факторов. Основным методом диагностики субъективного восприятия персоналом компенсационной политики организации является анкетирование персонала.

Результатом диагностики является получение субъективного мнения персонала об адекватности систем компенсаций его ожиданиям, способности систем вознаграждений и конкретных компенсаций мотивировать персонал на решение поставленных задач и выполнение показателей деятельности. Субъективное мнение персонала, в конечном итоге, — это его оценка эффективности (или неэффективности) систем вознаграждений и всей компенсационной политики организации. Результаты анкетирования необходимо учесть при создании новой (или корректировке) компенсационной политики и непосредственно при разработке систем вознаграждений.

Анализ тенденций развития отрасли и рынка труда. При анализе факторов внешней среды, влияющих на решения по компенсациям, внимание должно быть уделено, в первую очередь, двум факторам — анализу тенденций развития отрасли и анализу рынка труда. Первый фактор, анализ тенденций развития отрасли, напрямую влияет на ситуацию на отраслевом рынке труда.

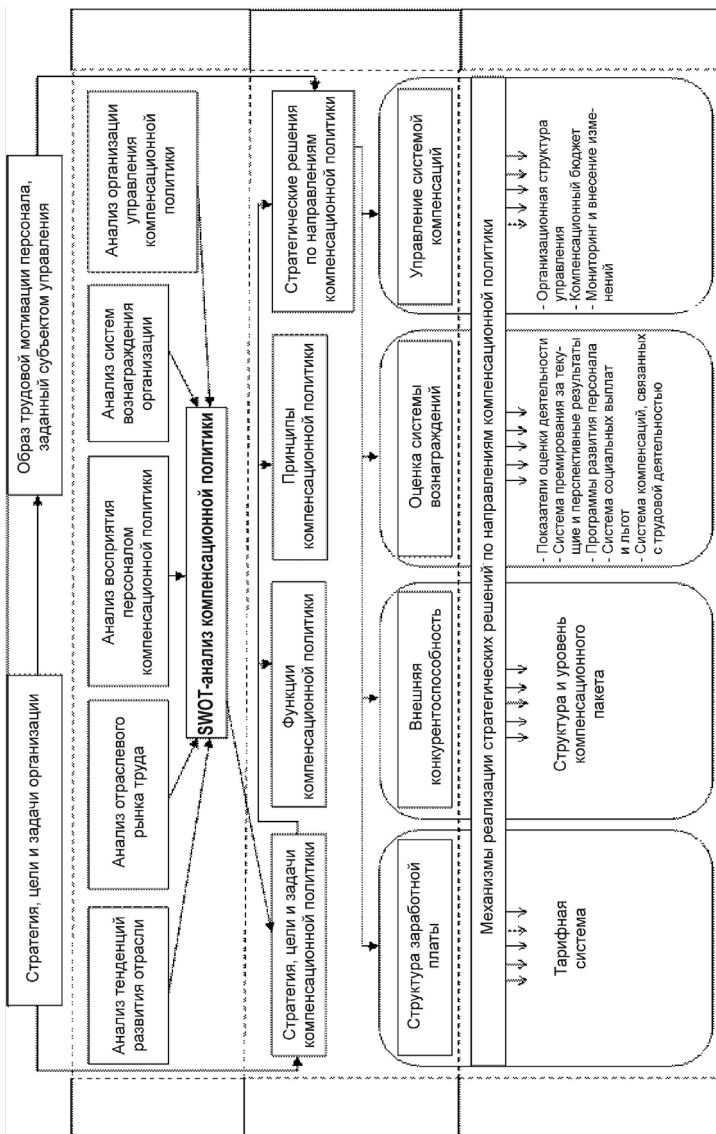


Рис. 3.3. Алгоритм процесса разработки компенсационной политики

Анализ тенденций развития отрасли должен быть направлен на решение следующих задач:

- анализ темпов развития и эффективности отраслевого бизнеса;
- оценка развития конкуренции в отрасли, и, в частности, в регионе функционирования организации;

- анализ инновационных процессов в отрасли.

Задачами анализа рынка труда являются:

- анализ и прогноз спроса и предложения специалистов по профилю организации;
- прогноз возможности возникновения повышенного спроса и соответственно возникновения дефицита на некоторые профессии и специалистов, исходя из приоритетных направлений развития и инновационных процессов в отрасли;
- анализ средней заработной платы на отраслевом рынке труда в регионах присутствия организации;
- сбор информации об уровнях заработной платы работников основных профессий в других организациях отрасли (региона).

Поскольку некоторые организации имеют свои филиалы в разных регионах, городах России и за рубежом, необходимо помнить, что территориальный фактор оказывает влияние на уровень заработной платы, в связи с этим последний отражает ценность должности с учетом стоимости жизни в конкретном регионе и его деловой активности.

Источником официальной информации для анализа развития отрасли и рынка труда является статистическая информация Федеральной службы государственной статистики (Росстата) и ее региональных органов. Наряду с официальной статистической информацией, используется также информация центров занятости, агентств по подбору персонала (трудоустройства), а также обзоры рынка труда, которые проводятся консалтинговыми компаниями или самостоятельно организацией.

Необходимо отметить, что данные о средней заработной плате по видам экономической деятельности в целом по России и по регионам доступны, так как они публикуются в статистических сбор-

никах и размещены на официальном сайте Федеральной службы государственной статистики. Что же касается информации об уровнях заработной платы за выполнение конкретных видов работ/должностей в разрезе организаций отрасли, то такая информация — труднодоступна. Агентства по подбору персонала расценивают свою базу данных о вакансиях на рынке труда как конфиденциальную и в средствах массовой информации публикуют ее не в полном объеме.

Обзор рынка труда по заказу делают многочисленные консалтинговые компании как российские, так и зарубежные. Их услуги на платной основе предлагаются в средствах массовой информации, в том числе и в Интернете.

Активно работает на российском рынке интернациональная консалтинговая компания William M. Mercer. Inc. (<http://www.mercer.com/>), которая выполняет обзоры стоимостей должностей на рынке труда по патентованной методике. Суть методики заключается в формировании фокус-группы из представителей определенного сектора рынка. Каждая организация из фокус-группы подает свою информацию о стоимости каждой должности у себя. В результате все получают некое исследование, где указано, сколько организаций (без указания названий) платят ту или иную заработную плату за работы/должности, включенные в список. Таким образом, каждая организация может сравнить свои уровни заработной платы с уровнями в других организациях и использовать эту информацию для корректировки своей компенсационной политики.

Анализ систем вознаграждений. Задачей данного анализа является общая оценка систем вознаграждений организации с позиций их адекватности этапу развития, целям и задачам бизнеса. Анализ необходимо провести по следующим направлениям:

- структура базовой заработной платы, ее соответствие профессиональному и квалификационному составу персонала организации;
- сравнение окладов за выполнение работ/должностей организации со стоимостью последних на рынке труда;
- системы оценки квалификации, компетенций и результатов деятельности, регулярность процедур оценки и учет результатов

оценки при пересмотре базовой части заработной платы сотрудников, при начислении премий;

- системы премирования за текущие и долгосрочные показатели деятельности; показатели премирования и их взаимосвязь со стратегией бизнеса, задачами и показателями деятельности структурных подразделений и индивидуальными показателями деятельности;

- сравнение среднего уровня заработной платы в организации со среднеотраслевым уровнем в регионе;

- системы социальных льгот, используемые для различных категорий персонала, помимо законодательно установленных; принципы, в соответствии с которыми происходит выплата компенсаций социального характера;

- системы инвестиций в развитие человеческого капитала, структура инвестиций по видам вложений (обучение, повышение квалификации, культурного уровня, укрепление здоровья и др.) и категориям персонала;

- системы компенсаций, обусловленных выполнением трудовых функций, их структура по объектам возмещения затрат (износ автомобиля, мобильная связь, аренда квартиры и др.) и категориям персонала.

Информационной базой для анализа систем вознаграждений организации являются положения по различным системам вознаграждений, оценке и аттестации персонала, документы по социальной политике, данные управленческого учета о выполнении плановых показателей деятельности работниками, структурными подразделениями и в целом организацией, информация бухгалтерии о выплатах по разным системам вознаграждений, официальная статистическая отчетность организации и др.

Результатом анализа, с учетом информации полученной из анкетирования сотрудников, является установление причин, по которым системы вознаграждений не выполняют или плохо выполняют возложенные на них функции и задачи, вытекающие из стратегии бизнеса и управления мотивацией персонала.

Анализ организации управления компенсационной политикой.

Организация управления имеет большое значение для реализации целей и задач компенсационной политики. Хорошо разработанные системы компенсаций будут неэффективными, если в организации не создан механизм доведения систем вознаграждений до персонала, если сотрудники не знают или не понимают за что и сколько они получают.

Анализ организации управления компенсационной политикой должен пройти по следующим направлениям:

- анализ соответствия организационной структуры управления компенсационной политикой структуре организации;
- понимание руководителями структурных подразделений компенсационной политики организации, своей роли и задач по разъяснению персоналу систем вознаграждений; знание своих прав поощрению и материальному наказанию работников и т. п.;
- механизм формирования бюджетов по системам вознаграждений;
- технология проведения мониторинга соответствия компенсационной политики стратегическим целям и задачам организации и мотивации персонала.

SWOT-анализ подводит итог всем результатам, полученным в ходе анализа компенсационной политики. *SWOT-анализ* как метод анализа, основан на выявлении и структурировании сильных и слабых сторон, а также потенциальных возможностей и угроз для объекта анализа.

Применение *SWOT-анализа* позволяет систематизировать всю имеющуюся информацию и увидеть ясную картину реального состояния компенсационной политики организации. Он призван выявить проблемы, которые необходимо устранить; определить и отобрать основные приоритеты формирования новой компенсационной политики; выявить возможности, предоставляемые внешней средой, а также непосредственно связанные с развитием организации и ее внутренней жизнью.

2 этап — определение стратегических целей, задач, функций, принципов компенсационной политики.

Цель данного этапа — определить стратегические цели компенсационной политики.

Задачи, вытекающие из цели 2 этапа, заключаются в определении:

- целей, стратегии компенсационной политики и задач по их достижению;
- функций, которые должна выполнять компенсационная политика;
- принципов, на которых должна строиться компенсационная политика;
- стратегических решений по направлениям компенсационной политики.

Главной стратегической целью компенсационной политики является создание системы компенсаций, адекватной целям и задачам бизнеса, способной сформировать мотивацию персонала на достижение стратегических целей организации и тем самым повысить ее конкурентоспособность. Однако разные бизнес-стратегии, исходные состояния систем вознаграждений, оценок персонала, а также ситуация на рынке труда обуславливают разное определение целей (системы целей) и задач компенсационной политики для каждой конкретной организации.

Второй этап разработки компенсационной политики имеет стратегический характер. Решения, принимаемые на данном этапе, определяют выбор механизмов, которые будут использованы для реализации решений по направлениям компенсационной политики, и соответственно предопределяют конкурентоспособность систем вознаграждений в привлечении и удержании высокомотивированного персонала.

3 этап — реализация стратегических решений по направлениям компенсационной политики.

Цель данного этапа — разработка конкурентоспособной системы компенсаций (внешних вознаграждений) и создание механизма управления системой компенсаций, обеспечивающих реализацию целей и задач бизнеса.

Задачи, вытекающие из цели 3 этапа, — это реализация стратегических решений по четырем направлениям компенсационной политики. Эти задачи могут быть сформулированы следующим образом:

- разработка структуры базовой заработной платы;
- определение конкурентоспособного уровня базовой заработной платы, структуры и объема компенсационного пакета организации;
- формирование системы показателей для оценки вклада сотрудников и ее использование при разработке систем премирования; системы инвестиций, направляемых на развитие человеческого капитала; системы льгот, системы компенсаций затрат, обусловленных трудовой деятельностью;
- формирование организационной структуры управления системой компенсаций, разработка компенсационного бюджета, организация проведения мониторинга и внесение изменений в компенсационную систему.

Решение обозначенных задач осуществляется посредством использования механизмов, которые позволяют «перевести» стратегические решения и задачи, вытекающие из них, из области декларируемых в область конкретных систем вознаграждений и управления системой компенсаций. Под механизмами, в данном случае, следует понимать последовательность взаимосвязанных процедур (действий), складывающихся из применения методов, технологий, источников информации и т. п. для реализации принятых стратегических решений по всем направлениям.

Механизмы связывают между собой цели, задачи, решения по компенсационной политике с конкретными системами вознаграждений. Из всех направлений компенсационной политики детально рассмотрена структура базовой заработной платы, стратегические решения по которой, а также механизм их реализации создают основу компенсационной политики организации и определяют мотивационную направленность всех систем вознаграждений.

РЕЗЮМЕ

1. Компенсационная политика в рамках деятельностного подхода — системная целевая деятельность субъекта управления по прогнозированию, созданию (разработке и внедрению), использованию и корректировке системы внешних вознаграждений и компенсационных пакетов с учетом внешних и внутренних условий, в которых функционирует организация. Целевая функция этой деятельности, выражаемая в ее стратегии, заключается в формировании трудовой мотивации персонала организации, адекватной потребностям бизнеса и способной обеспечить конкурентные преимущества организации. Особенности компенсационной политики организации, как полисистемной деятельности, реализуются через принятие субъектом управления совокупности стратегических решений по формированию систем внешнего вознаграждения и выбор тактических приемов (механизмов) их реализации.

Элементы компенсационной политики: функции; принципы; цели и задачи; стратегические решения по направлениям: структура базовой заработной платы, внешняя конкурентоспособность компенсационной политики, оценка вклада сотрудников и системы вознаграждений, управление системой компенсаций; механизмы реализации решений по направлениям.

2. Компенсационная политика может быть классифицирована по следующим признакам: соответствие бизнес-стратегии; уровень суммарных затрат, выделяемых работодателем на выплату компенсаций; философия менеджмента персонала.

По признаку «соответствие бизнес-стратегии» выделяют: коррелятивную, содейтельную, автономную компенсационные политики.

По уровню суммарных затрат, выделяемых работодателем на выплату компенсаций различают: политику опережения конкурентов, политику отставания от конкурентов, политику равнения на конкурентов и гибкую политику.

В зависимости от философии менеджмента персонала выделяют: тэйлоровскую, интегрированную и японскую компенсационные политики.

Компенсационная политика конкретной организации одновременно может быть классифицирована и соответственно охарактеризована по нескольким признакам.

3. Основные виды деятельности в рамках компенсационной политики: прогнозирование, разработка, внедрение, использование и корректировка.

При разработке компенсационной политики организации выделяются следующие основные этапы разработки стратегии: 1) анализ внутренней и внешней среды организации; 2) определение целей и формулирование стратегии; 3) разработка программ и планов по достижению целей.

1 этап — анализ. Цель данного этапа — определить соответствие компенсационной политики стратегическим целям и задачам бизнеса, выявить недостатки в существующей компенсационной политике.

2 этап — определение стратегических целей, задач, функций, принципов компенсационной политики. Цель данного этапа — определить стратегические цели компенсационной политики.

3 этап — реализация стратегических решений по направлениям компенсационной политики. Цель данного этапа — разработка конкурентоспособной системы компенсаций (внешних вознаграждений) и создание механизма управления системой компенсаций, обеспечивающих реализацию целей и задач бизнеса.

Механизмы связывают между собой цели, задачи, решения по компенсационной политике с конкретными системами вознаграждений.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Раскройте понятие компенсационной политики организации.
2. Охарактеризуйте основные элементы компенсационной политики организации.
3. Опишите основные виды компенсационной политики организации.
4. Охарактеризуйте процесс разработки компенсационной политики организации.

Глава 4. МАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИИ⁴

Основная цель главы — изучить возможности материального стимулирования труда в организации.

Для этого необходимо исследовать систему материального стимулирования труда и ее элементы, рассмотреть оплату труда работников, выявить специфику премирования и депремирования, охарактеризовать системы участия персонала в деятельности организации.

§ 1. СИСТЕМА МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА И ЕЕ ЭЛЕМЕНТЫ

Материальное стимулирование — комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения.

В понятие материального стимулирования включены все виды денежных выплат, которые применяют в организации, и все формы материального неденежного стимулирования. На сегодняшний день в практике используют следующие виды прямых и косвенных материальных выплат: зарплата, различного рода премии, бонусы, участие в прибылях, дополнительные выплаты, отсроченные платежи, участие в акционерном капитале (рис. 4.1).

Основным компонентом материального стимулирования труда является система его оплаты.

⁴ На основе источников 6, 8, 11, 12, 14, 15, 19 списка литературы.

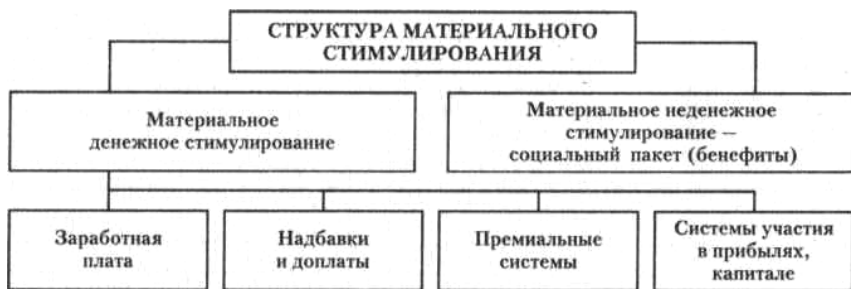


Рис. 4.1. Структура материального стимулирования

Система оплаты труда — комплекс взаимосвязанных принципов и методов определения уровня оплаты труда персонала на основе учета количественных и (или) качественных характеристик выполняемой работы. При этом указанные характеристики должны давать возможность оценить объем, сложность, интенсивность и (или) эффективность труда прямым или косвенным образом.

Оплата труда осуществляется в двух формах — повременной и сдельной.

Повременная оплата труда — это форма оплаты труда наемного работника, при которой заработок зависит от количества фактически отработанного времени с учетом квалификации работника и условий труда (разновидности: тарифные ставки и должностные оклады, поденные и почасовые ставки и пр.).

Сдельная оплата труда — это форма оплаты труда, при которой ее размер непосредственно зависит от достигнутых результатов работы, выполнения норм выработки. Как правило, обладает физическими показателями, свидетельствующими о результатах (количество, площадь, объем и пр.). Может, но не обязательно, сочетаться с временными факторами работы (нормо-часы).

Структурные элементы фонда оплаты труда работников (ФОТ) приведены на схеме (рис. 4.2).

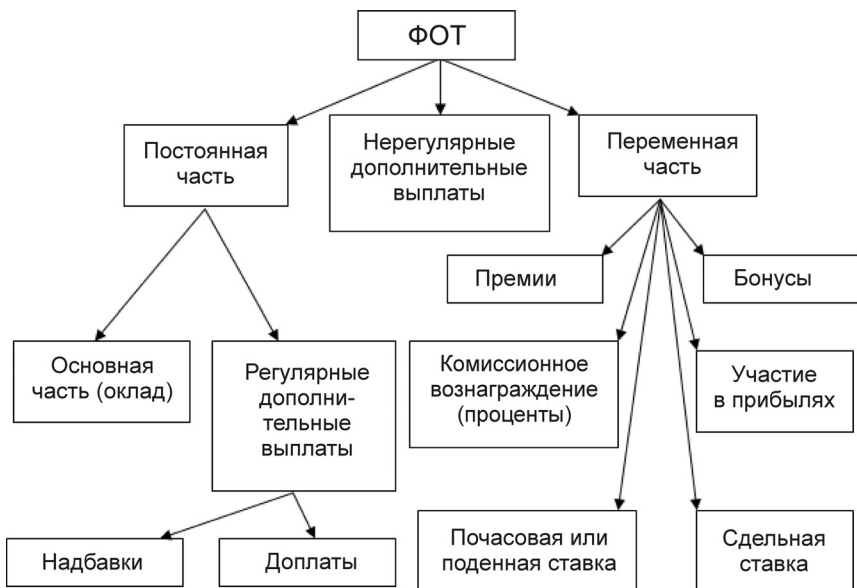


Рис. 4.2. Элементы оплаты труда

§ 2. ОПЛАТА ТРУДА РАБОТНИКОВ В СИСТЕМЕ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИИ

Фонд оплаты труда складывается из постоянной части, нерегулярных дополнительных выплат и переменной части.

1. Постоянная часть оплаты труда — это совокупность элементов заработной платы, которые слабо связаны с результатами труда работника за конкретный период времени. То есть, это независимая от объема работы и стабильная во времени часть оплаты труда.

Условия применения повременной оплаты труда:

- на рабочих местах, где определяющим показателем работы считается обеспечение высокого качества продукции и работы (хирургия);

- на рабочих местах, где определение количественного результата труда требует больших затрат и нецелесообразно или вообще невозможно (групповая работа, интеллектуальная деятельность);

- если работник не может оказать непосредственного влияния на увеличение количественного результата работы, который определяется прежде всего производительностью оборудования или другими факторами (конвейер, обслуживание оборудования);

- при высокой потребности работника в стабильности при наличии высокой значимости самооценки и социальных издержек.

Основная часть оплаты труда

Базовым элементом постоянной части заработной платы, ее основной частью является часть повременной оплаты труда в виде оклада или месячной тарифной ставки.

Должностной оклад — фиксированный размер оплаты труда работника за исполнение трудовых (должностных) обязанностей определенной сложности за календарный месяц без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

Тарифная ставка — фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда определенной сложности (квалификации) за единицу времени без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат. Обращаем внимание, что тарифная ставка выплачивается не только за отработанное время (как должностной оклад), но и за выполнение норм труда, однако применение этого принципа выплаты тарифной ставки требует от работодателя четкого определения и формализации норм выработки. В противном случае тарифная ставка юридически становится синонимом должностного оклада.

Базовый оклад — минимальные оклад (должностной оклад) — ставка заработной платы работника государственного или муниципального учреждения, осуществляющего профессиональную деятельность по профессии рабочего или должности служащего, входящих в соответствующую профессиональную квалификационную группу, без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

Регулярные дополнительные выплаты

Надбавки — выплаты, носящие стимулирующий характер, которые начисляются с целью вознаграждения достигнутого работником уровня компетенции (или его элементов) и образования потребности к самосовершенствованию. Исключения в ТК РФ — надбавка за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, за вахтовый метод работы (они должны быть отнесены к видам доплат).

Доплаты — это выплаты, носящие компенсационный характер, с целью возмещения работнику дополнительных расходов или дискомфорта, связанного с особенностями его трудовой деятельности. Ее начисляют за повышенную интенсивность труда или за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных. Например, доплата за работу в выходные и праздники, в ночное время, за совмещение профессий (должностей).

Выплаты социальной направленности — выплаты направленные на создание социальных льгот и компенсаций работникам с целью увеличения приверженности работника организации. Данный вид выплат, как правило, является частью социального пакета организации и непосредственным образом к материальному стимулированию работником (в чистом смысле этого слова) не относится, так как направлен не столько на рост материального достатка персонала, сколько на снижение его личных издержек, связанных с неопределенностью и созданием дополнительных социальных и бытовых удобств.

Виды надбавок:

- за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях (ст. 315-317 ТК РФ);
- за вахтовый метод работы (ст. 302 ТК РФ);
- за классность;
- за выслугу лет (стаж работы);
- за знание иностранного языка;
- за профессиональное мастерство;
- за высокие достижения в труде и высокий уровень квалификации;

- за продолжительность непрерывной работы, ученую степень или звание и т. п.

Надбавки устанавливаются локальными актами организации, трудовым и (или) коллективным договором; в бюджетных организациях устанавливаются Правительством РФ, органами государственной власти соответствующего субъекта РФ, органами местного самоуправления (ст. 144 ТК РФ).

Виды доплат:

- за работу в ночное время (ст. 149, 154 ТК РФ);
- за ненормированный рабочий день (ст. 149, 152, 119 ТК РФ);
- при переводе на другую нижеоплачиваемую работу (ст. 182 ТК РФ);

- за работу в тяжелых, вредных, опасных условиях труда (ст. 147 ТК РФ);

- за работу в многосменном режиме (ст. 149, 154 ТК РФ — как за работу в ночное время);

- за совмещение профессий (должностей) (ст. 149, 151 ТК РФ);

- за расширение зон обслуживания или увеличение объема выполняемых работ (ст. 151 ТК РФ) и пр.

Выплаты социальной направленности:

- надбавки к пенсиям работающим на предприятии;
- возмещение платы родителей за детей в дошкольных учреждениях;

- компенсация женщинам, находящимся в частично оплачиваемом отпуске по уходу за ребенком (без пособий, по социальному страхованию);

- компенсация педагогическим работникам образовательных учреждений за приобретение книг, учебников и другой издательской продукции;

- стипендии работникам, состоящим в списочном составе и направленным предприятиями на обучение в учебные заведения;

- доплаты несовершеннолетним работникам в связи с сокращением их рабочего дня (ст. 271 ТК РФ) и пр.;

- оплата стоимости питания, жилья, топлива, телефонных переговоров и т. д. в виде доплат к заработной плате;
- оплата проезда к месту работы транспортом общего пользования, специальными маршрутами, ведомственным транспортом и пр.

Способы дифференциации постоянной части оплаты труда

Важнейшим вопросом, стоящим перед менеджментом любой организации или малым предпринимателем, является вопрос о дифференциации уровня заработной платы в ее постоянной части в рамках трудового коллектива. На сегодняшний день наиболее широкое распространение получили три методики начисления базовой части оплаты труда:

- 1) тарификация;
- 2) грейдирование;
- 3) рыночное ценообразование.

Тарификация — отнесение работы (должности) к тому или иному разряду тарифной сетки (квалификационному разряду) исходя из ее сложности и требуемой компетентности (или квалификации). Часто проводится на основе тарифно-квалификационных справочников.

Грейдирование — способ назначения ставки заработной платы на основании оценки деятельности каждого отдельного сотрудника (или рабочего места) согласно единым критериям, распределенным по степени их важности (ценности) для организации.

Рыночное ценообразование — оплата труда в соответствии со среднерыночными значениями заработной платы.

Системы оплаты труда на основе повременных форм

Простая повременная

По простой повременной системе оплата труда производится за определенное количество отработанного времени независимо от количества выполненных работ. По способу начисления подразделяется на почасовую, поденную и помесечную.

Данная система оплаты труда недостаточно обеспечивает непосредственную связь между конечными результатами труда работника и его заработной платой.

«Плюсы» системы:

- позволяет назначить уровень оплаты труда для работ, оценить эффективность (результативность) которых достаточно сложно (преподавательская деятельность);
- простота и прозрачность применения, снижение издержек субъективной или объективной несправедливости вознаграждения.

Повременно-премиальная

По повременно-премиальной системе оплаты работнику не только начисляется заработная плата за отработанное время, но и премия за достижение определенных количественных и качественных показателей.

Данная система оплаты труда предполагает выплату денежной суммы сверх основного заработка на основании заранее установленных показателей и условий премирования (которые могут быть определены, например, в Положении о премировании, разработанном на предприятии).

Повременная с нормированным заданием

При данной системе оплаты труда устанавливается план работ, который должен быть выполнен за определенный период времени с соблюдением требований к качеству продукции или работы. Заработок состоит из двух частей: повременной части и доплаты за выполнение задания. В отличие от системы с премированием учитывается только выполнение плана, а не перевыполнение.

Премия может выплачиваться за высокое качество продукции (работы) и за экономное использование сырья и материалов.

Смешанная (повременно-сдельная)

Смешанная оплата труда представляет собой синтез повременной и сдельной оплаты труда.

2. Нерегулярные дополнительные выплаты — выплаты работникам при наступлении обстоятельств, требующих предоставления работникам компенсаций или социальных льгот, выплата которых не носит регулярный характер, а происходит эпизодически, от случая к случаю.

Доплаты:

- за выполнение обязанностей временно отсутствующего работника (ст. 151 ТК РФ);

- за работу в выходные и праздничные дни (ст. 149, 153 ТК РФ);
- при невыполнении норм выработки, изготовлении бракованной продукции по вине администрации (ст. 155-156 ТК РФ);
- за сверхурочную работу.

Выплаты социальной направленности:

- суммы, выплачиваемые за счет предприятия, в возмещение вреда, причиненного работнику увечьями, профессиональными заболеваниями либо иными повреждениями здоровья, связанными с исполнением им трудовых обязанностей;
- компенсацию работникам морального вреда, определяемую судом;
- выходное пособие при прекращении трудового договора;
- суммы, выплаченные уволенным работникам на период трудоустройства в связи с ликвидацией предприятия, сокращением численности или штата работников;
- расходы на погашение ссуд, выданных работникам предприятия;
- суммы, предоставленные работникам для первоначального взноса или на частичное (полное) погашение кредита на жилищное строительство;
- материальную помощь, предоставленную отдельным работникам по семейным обстоятельствам, на погребение и т. д.;
- единовременные пособия уходящим на пенсию ветеранам труда, выплачиваемые за счет средств предприятия.

3. Переменная часть оплаты труда

Переменная часть оплаты труда представляет собой совокупность элементов заработной платы, которые непосредственно связаны с количественными или качественными результатами работы.

Процент (комиссионные) — вознаграждение, исчисляемое в процентах от какой-либо оценивающей труд работника или группы работников величины (объем продаж, прибыль и пр.). Обычно применяется в отношении сбытовых служб.

Премия — денежное или материальное поощрение за достижение, заслуги в какой-либо области трудовой деятельности. В первооснове — вознаграждение за особый результат труда, носящий нетривиальный характер.

Сдельная заработная плата — это форма оплаты труда наемного работника, при которой заработок зависит от количества произведенных им единиц продукции или выполненного объема работ с учетом их качества, сложности и условий труда.

Бонусные выплаты — выплаты за достижение плановых показателей работы или их превышение, как правило выплачиваемые с некоторым лагом времени (квартальные, полугодовые, годовые).

Почасовые и поденные ставки — разновидности переменной части оплаты труда, при которых работнику начисляется оплата труда за фактически отработанное рабочее время.

Условия применения сдельной оплаты труда:

- потребность в увеличении объемов деятельности;
- наличие количественных показателей работы, которые непосредственно зависят от данного работника;
- необходимость на данном участке стимулировать работника к дальнейшему увеличению объема работы;
- возможность увеличить объем выполняемой работы не в ущерб качеству;
- малый уровень транзакционных издержек количественного и качественного контроля;
- низкая вероятность простоя по вине администрации;
- использование обоснованных норм труда;
- низкая значимость для работника издержек стабильности и ответственности наряду с высокой значимостью личных материальных издержек.

Проблемные области использования сдельной оплаты труда:

- снижение качества производимой продукции;
- ухудшение обслуживания оборудования и как результат преждевременного выхода оборудования из строя;
- нарушение режима технологического процесса и согласованности коллективных действий;
- нарушения требований техники безопасности;
- перерасход сырья и материалов;
- снижение стабильности положения и доходов работника.

Системы оплаты труда на основе сдельных форм

Прямая сдельная

По прямой сдельной системе заработная плата начисляется исходя из объема выполненной работы с использованием твердых сдельных расценок, установленных с учетом квалификации работника.

Проблема — снижение мотивации к достижению высоких общих показателей деятельности коллектива в целом, повышению качественных результатов работы.

Сдельно-премиальная

Сдельно-премиальная система оплаты труда, наряду с оплатой по прямым сдельным расценкам, предусматривает премирование за перевыполнение нормы выработки и за достижение количественных и качественных показателей, определенных действующими условиями премирования.

Показателями премирования могут быть рост производительности труда, улучшение качества продукции, отсутствие брака, снижение затрат.

Косвенно-сдельная

Косвенно-сдельная система оплаты труда применяется для оплаты труда рабочих, обслуживающих оборудование и рабочие места. Поскольку точно определить количественный вклад рабочих в данном случае затруднительно, то их заработок определяется умножением косвенно-сдельной расценки на фактический выпуск продукции, произведенной рабочими, которых они обслуживают.

Косвенно-сдельную расценку можно рассчитать делением тарифной ставки рабочего, оплачиваемого по данной системе, на суммарную норму выработки обслуживаемых им производственных рабочих.

Премирование работников при этой системе может осуществляться за бесперебойную работу оборудования.

Аккордная

При аккордной системе оплаты труда заработок устанавливается на весь объем работы, а не на отдельную операцию. При этом определяется предельный срок выполнения работы. Расчет с ра-

ботниками производится, как правило, после выполнения всех работ. Если планируется выполнение работы в длительные сроки, может быть выплачен аванс.

Практикуется премирование за сокращение сроков выполнения заданий.

Используется данная система в тех случаях, когда труд не поддается нормированию: при строительных, ремонтных работах, в сельском хозяйстве и т. п.

Сдельно-прогрессивная

Оплата труда при сдельно-прогрессивной системе в пределах установленных норм производится по прямым сдельным расценкам, а сверх этих норм — по повышенным расценкам. Как правило, повышенная расценка превышает неизменную расценку не более чем в два раза. При данной системе заработок растет быстрее, чем производительность труда, поэтому целесообразно вводить данную систему временно (3-6 месяцев) на приоритетных направлениях работы. Например, когда предприятию нужно выполнить срочный заказ или устранить последствия аварии.

Смешанная (повременно-сдельная)

Смешанная оплата труда представляет собой синтез сдельной и повременной оплаты труда.

Принципы формирования переменной части оплаты труда

Размер бонусов, премий и процентов должен быть существенным, больше порога реагирования работника. Нельзя выплачивать премию в 5% от оклада — демотивация. Для большинства работников порогом реакции (уровень, с которого начинается мотивирующее значение премии) является уровень не ниже 15-20%.

Если премиальный фонд небольшой, то лучше консолидировать его либо не расплывая между всеми работниками, либо выплачивая его в виде бонусов (5% в мес. в виде премии — это 30% к заработной плате в виде полугодового бонуса).

Размер переменной части оплаты труда должен быть непосредственно связан с результатами работы (индивидуальными или групповыми), иначе переменная часть субъективно превращается в постоянную и теряет мотивирующую силу).

Плановые результаты и уровень их достижения должны доводиться до персонала и жестко контролироваться, а работники должны иметь реальные возможности (ресурсы, полномочия) на них повлиять.

Количество используемых переменных для определения уровня переменной части оплаты труда не должно быть велико. Желательно до 3 показателей (для высокопрофессиональных кадров можно увеличить эту цифру до 5).

Методика расчета элементов переменной части должна быть проста и прозрачна (наглядна) для работника. Например, нельзя платить агенту процент от прибыли (она трудно определяема для него), лучше использовать показатель объема продаж.

Изменение системы оплаты труда должно быть постепенным и с лагом времени, необходимым для изменения поведения работника. Нельзя вводить новую систему премирования задним числом или на уже произведенный объем работ.

Оптимальное соотношение постоянной и переменной части оплаты труда зависит от ценностных ориентаций человека и рода деятельности. При высокой значимости издержек неопределенности это соотношение должно быть в диапазоне $5/1-4/1$ соответственно, при низкой — наоборот $1/1-2/5$, последнее приемлемо и для агентов по продажам. Премии и проценты должны ограничиваться за счет расширения постоянной части для работников творческого и высокоответственного труда.

Полное отсутствие постоянной части оплаты труда или крайне низкий ее уровень нежелательны с позиций невозможности налаживания коллективных действий в организации, возникновения конфликта интересов организации и сотрудников.

Штрафы в целом обладают большей мотивирующей силой, но меньшей эффективностью мотивации (реакция более бурная, но ее направленность менее предсказуема), чем вознаграждение. Исключение составляет, главным образом, стимулирование труда люмпенов.

Выплата вознаграждений должна быть произведена незамедлительно после получения заранее оговоренных результатов, на базе которых осуществляется поощрение (не позднее текущего начис-

ления зарплаты). В крайнем случае, руководитель должен четко обозначить сроки выплаты в будущем, но мотивационный эффект при этом неминуемо снижается).

Бонусные выплаты целесообразны в следующих ситуациях:

1. Производимое работником благо может быть качественно оценено только спустя некоторый период времени.

2. Фонд переменной части оплаты труда незначителен, что делает неэффективным его ежемесячное распределение.

3. К лицу, от которого зависит решение о выплатах бонусов, имеется высокий уровень доверия.

4. Присутствует неравномерность финансовых потоков, работа на условиях предпоставки товаров и услуг.

5. Среда деятельности достаточно стабильна, на рынке низкий уровень неопределенности.

6. Работники обладают низкой значимостью издержек неопределенности и высокой значимостью личных материальных издержек.

7. В краткосрочном периоде (до года) могут быть средством удержания работника на рабочем месте.

Общие правила назначения бонусов:

1. Бонус не должен быть слишком большим и слишком малым. И то и другое снижает мотивацию.

2. Чем выше неопределенность рабочей среды и рынка, тем более короткий срок выплаты бонуса необходимо использовать для сохранения его мотивирующего эффекта (переход от ежегодных бонусов к полугодовым или квартальным).

3. При высоком уровне сформировавшегося недоверия между принципалом и агентом нецелесообразно использовать периоды бонусных выплат более квартала.

4. Следует по возможности ограничивать применение бонусных выплат для лиц с высокой значимостью издержек неопределенности.

5. Для решения проблем размывания прав собственности целесообразно осуществлять выплаты бонусов менеджерам верхнего звена, в т. ч. долей в собственности (акции, паи и пр.).

§ 3. ПРЕМИРОВАНИЕ И ДЕПРЕМИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИИ

Премирование можно назвать самым распространенным методом поощрения работников за труд. Однако выплата премий представляет собой довольно сложный процесс. Это и разработка самой системы премирования, и определение критериев выплаты премий, и установление размеров вознаграждений. Все это должно найти отражение в локальном акте — положении о премировании. Разработка и утверждение положения о премировании значительно облегчат работу кадровой службы. Гораздо удобнее единожды разработать общие для всех нормы премирования, чем включать эти положения в каждый трудовой договор или постоянно готовить приказы о начислении и выплате премий.

Наличие положения о премировании оказывает стимулирующее воздействие на самих работников. Когда сотрудники точно знают, за что и в каком размере они получают премию (а за что не получают ее), эффективность их труда значительно повышается.

Все выплачиваемые работникам премии можно условно разделить на две категории:

1) премии, которые выплачиваются в связи с достижением определенных показателей в труде за отчетный период (квартал, месяц, полугодие, год). Такие премии включаются в систему оплаты труда и являются частью зарплаты работников. Сотрудник, отработавший за отчетный период норму рабочего времени и выполнивший определенные условия премирования, может потребовать от работодателя выплатить ему причитающуюся премию, а работодатель, соответственно, обязан это сделать. Положение о премировании регулирует порядок назначения и выплаты именно таких премий.

Например, в положении о премировании торговой компании установлено, что сотрудникам отдела продаж за перевыполнение месячного плана на 10% выплачивается премия в размере 30% от их должностных окладов. Это значит, что менеджер по продажам, перевыполнивший план, имеет право на выплату ему премии в установленном размере вне зависимости от желания руководства ему эту премию выплачивать;

2) премии за особые успехи в труде либо связанные с памяtnыми датами. Многие организации поощряют своих работников в связи с важными событиями в их жизни (юбилеями, свадьбами) или жизни организации (победа в конкурсе, круглая дата со дня основания). Кроме того, работники могут награждаться и за какие-то значительные для организации успехи (разработку нового программного продукта, способа производства). Такие премии носят разовый характер и не включаются в систему оплаты труда. Их не нужно предусматривать в положении о премировании, а основанием для их выплаты служит приказ руководителя организации о поощрении по унифицированной форме Т-11 либо Т-11а. С данным приказом работник должен быть ознакомлен под расписку.

В соответствии со ст. 144 Трудового кодекса работодатель имеет право устанавливать различные системы премирования, стимулирующих доплат и надбавок с учетом мнения представительного органа работников. Закон предоставил работодателю практически полную свободу действий по созданию собственной системы премирования, ограниченную лишь необходимостью учитывать мнение трудового коллектива.

В приказе об утверждении положения о премировании нужно указать, что при желании работники в определенный срок могут создать свой представительный орган, мнение которого будет учтено. В этом случае рекомендуется устанавливать срок (например, две недели) на создание такого органа и срок для подготовки им своего мотивированного мнения (двух недель также будет достаточно). При этом в приказе целесообразно указать, что, если работники в указанные сроки не реализуют это право, положение о премировании будет считаться утвержденным с учетом мнения трудового коллектива организации.

Определяя критерии для премирования работников, очень важно не подходить к этому формально, а четко отразить в положении о премировании, за что конкретно вы будете выплачивать сотрудникам вознаграждения. Причем основания для выплаты премий будут различаться в зависимости от должностей работников и от задач, стоящих перед конкретными структурными подразделения-

ми. Так, например, работникам технических служб премии будут выплачиваться при бесперебойной работе оборудования, менеджерам по продажам — при перевыполнении плана по продажам, конструкторам и технологам — при внедрении новой техники, материалов, способов производства, бухгалтерам — за качественное выполнение и своевременную сдачу отчетности. Определяя показатели для премирования, исходите из того, что они должны легко поддаваться учету и их не должно быть слишком много (иначе возникнет путаница). Установление нечетких показателей премирования чревато появлением конфликтных ситуаций. Например, руководству пришлось поощрить недобросовестного работника, поскольку критерии премирования в положении были прописаны недостаточно четко.

Пример

В положении о премировании страховой компании был пункт: «Страховой агент имеет право на получение премии в случае заключения 10 договоров страхования в месяц». Один из агентов потребовал выплаты премии, хотя в конце месяца выяснилось, что почти все заключенные им договоры были расторгнуты по инициативе контрагентов почти сразу после заключения. Тем не менее, премию ему пришлось выплатить. Впоследствии этот пункт положения о премировании был откорректирован таким образом: «страховой агент имеет право на получение премии в случае заключения 10 договоров страхования в месяц при условии, что к концу периода премирования ни один из заключенных договоров не будет расторгнут».

В положении о премировании обязательно нужно отразить внутренний порядок начисления премий. Обычно представление на премирование происходит следующим образом. В конце периода премирования непосредственные руководители работников (начальники отделов, цехов, смен и т. п.) определяют конкретный размер премии работникам на основании данных об их работе. Далее непосредственный руководитель в служебной записке на имя руководителя организации высказывает свои пожелания о том, в каком размере и каких работников необходимо поощрить. На осно-

вании этих служебных записок руководитель издает общий приказ по организации о премировании. Копия этого приказа передается в бухгалтерию, где и производятся начисление и выплата вознаграждений.

В положение о премировании целесообразно включить перечень нарушений, влекущих за собой снижение размера премий, выплачиваемых работникам. Так, например, размер премии уменьшается или она не выплачивается вообще за невыполнение плана работы по вине сотрудника или изготовление некачественной продукции. Конкретный перечень нарушений каждая организация разрабатывает самостоятельно с учетом специфики своей деятельности. При этом необходимо учитывать, что работников нельзя лишать премии за дисциплинарные проступки. Так, например, прогул или утрата мобильного служебного телефона не являются основанием для так называемого депремирования работника, поскольку в первом случае он может быть привлечен к дисциплинарной, а во втором — к материальной ответственности. Премия же выплачивается за результаты труда, и если работник за отчетный период выполнил все условия премирования, то оснований для невыплаты ему премии нет.

Для придания положению о премировании юридической силы надо оформить его в соответствии с требованиями ГОСТа, согласовать с представительным органом работников, а также завизировать у заинтересованных лиц (обычно это юристконсульт и главный бухгалтер).

На сегодняшний день многие компании применяют дифференцированную оплату труда (систему оплаты труда по результатам), в которой помимо постоянной части зарплаты, зависящей от конкретных должностей, существует переменная часть, зависящая от выполнения поставленных перед каждым сотрудником целей/задач и разработанных для него показателей эффективности деятельности (KPI).

Однако существует и другой подход в системе оплаты труда: **депремирование**.

Как показывает практика, оно успешно применяется в российских компаниях и даже позволяет повысить эффективность их деятельности.

Практика применения системы депремирования

Рассмотрим систему депремирования на примере успешного российского торгово-производственного предприятия (предприятие А).

Его руководством были определены цели для производственного подразделения:

- изготовление необходимого количества продукции нужного ассортимента;
- выпуск продукции требуемого качества в соответствии со стандартами;
- сокращение затрат (расхода товарно-материальных ценностей);
- доставка (точно в срок).

В соответствии с целями был разработан ряд показателей, зависящих как от индивидуальных, так и от коллективных результатов деятельности, при невыполнении которых или отклонении от них проводилось депремирование.

1-й показатель: количество продукции по каждой позиции ассортимента, определенное количество которого должно находиться на складе в данное время (коллективный показатель). Если величина остатка находящейся на складе продукции данной позиции ассортимента ниже минимального уровня, фиксируется отклонение и проводится депремирование всех руководителей производственного подразделения в зависимости от количества позиций, по которым есть отклонения.

2-й показатель: процент выполнения плана на текущую дату (индивидуальный);

3-й показатель: качество продукции в соответствии со стандартами (коллективный);

4-й показатель: выполнение нормы расхода материалов (индивидуальный).

И наконец, еще один показатель, который стимулирует руководителей на производство качественной продукции: за каждый случай ее возврата они депремируются на определенный процент от рассчитанной суммы заработной платы.

При переходе к данной системе оплаты труда предприятию удалось разрешить основные проблемы: снизить затраты, увеличить оборачиваемость продукции, сократить производственный цикл.

На другом производственно-торговом предприятии (предприятие Б) топ-менеджмент также применяет депремирование. Установлены различные его показатели для руководителей подразделений, цехов, отделов.

Так, для руководителей производственного подразделения (начальников цехов, участков) на предприятии установлены следующие показатели.

1-й показатель (коллективный): процент невыполнения плана предприятием на текущую дату.

Если начальники цехов не выполняют плановое задание, то они депремируются на сумму, которая зависит от процента невыполнения плана.

2-й показатель (индивидуальный): отсутствие брака, при его обнаружении начальник участка депремируется.

Причем если в производственной цепочке начальник второго участка принял в процесс производства бракованную продукцию с первого участка (не заметил), то он и депремируется. Иными словами, в данном случае депремируется не тот начальник участка, кто допустил брак, а тот, кто его пропустил в дальнейшее производство. Если же на входе начальником второго участка была обнаружена бракованная продукция, поступившая с первого участка, то депремируется начальник первого участка.

Установлен максимальный размер вознаграждения (премии) по каждому показателю: при выполнении плана на 100% премия по данному показателю составит 6 тыс. руб., при отсутствии брака — 4 тыс. руб.

Данная система депремирования — инструмент, ориентирующий и стимулирующий руководителей производства. Это происхо-

дит благодаря их постоянному взаимодействию и коллективной ответственности за повышение качества как процессов, так и продукции, в соответствии с требованиями потребителей.

На примерах двух производственно-торговых компаний рассмотрена система депремирования для руководителей производственного подразделения. Конечно, она используется не только на производстве, а может распространяться и на отдел снабжения, закупок, продаж, сотрудников всей организации.

Например, для отдела закупок существуют следующие закономерности: его начальник должен поддерживать на складе постоянное наличие товаров групп А и В (наиболее прибыльных). Если на складе есть отклонение от необходимого количества товаров данной группы, то начальник отдела закупок депремируется.

Начальник отдела продаж обычно лишается премии в том или ином размере в случае невыполнения плана продаж и плана по прибыли.

В целом по предприятию депремирование осуществляется в случае:

- нарушения сроков выполнения или сдачи работ, установленных приказами и распоряжениями администрации или договорными обязательствами;
- наличия претензий, исков, рекламаций, жалоб со стороны клиентов;
- наличия претензий, штрафов со стороны государственных контролирующих органов;
- необеспечения сохранности имущества и товарно-материальных ценностей;
- наличия ошибок и искажений в отчетных документах.

И наконец, в некоторых компаниях депремирование используется при нарушении трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка, иных локальных нормативных актов, а именно в случае:

- опоздания на работу;
- несоблюдения чистоты на рабочем месте;
- несоблюдения техники безопасности;

- нарушения графика начала и окончания работы на маршруте, перерасхода бензина и т. д. (для водителей).

В соответствии с Трудовым кодексом РФ основания для удержания заработной платы ограничены (см. ст. 137, 138 ТК РФ). В некоторых компаниях, чтобы не нарушать трудовое законодательство, стали применять депремирование за нарушение трудовой дисциплины, оформляя это как начисление премии соответствующего размера.

Преимущества и недостатки системы депремирования

Депремирование приводит к повышению эффективности работы предприятия, росту производительности и снижению затрат. Кроме того, к плюсам данной системы можно отнести следующие факторы:

1. Данная система понятна и прозрачна, критерии деятельности руководителей поддаются четкой идентификации (пример предприятий А и Б).

2. Повышается ответственность руководителей/сотрудников.

3. Улучшается трудовая дисциплина.

Работает не только материальный фактор («провинившийся» получает меньшую зарплату), но и моральный: он испытывает осуждение со стороны коллектива, понимая, что из-за него страдают другие, т. е. фактор коллективной ответственности достаточно эффективно воздействует на сотрудников.

Система также предоставляет генеральному директору возможность контролировать отклонения и анализировать ситуацию, чтобы своевременно принимать решения, корректировать собственные действия и работу руководителей подразделений.

Однако нельзя не отметить негативное влияние, которое система депремирования оказывает на организацию, и последствия ее применения.

Поскольку это система депремирования, наказания, то вряд ли она будет способствовать повышению лояльности, приверженности руководителей, удовлетворенности персонала, снижению конфликтности на предприятии.

Скорее всего, в перспективе депремирование приведет к демотивации персонала и окажется препятствием для полного раскры-

тия потенциала сотрудников, их самореализации, создания атмосферы активности, энтузиазма.

Система реально ориентируется на достижение целей предприятия, решение проблем, снижение количества «узких мест», но учитывает ли она потребности или мотивационные факторы руководителей (сотрудников) и исключает ли демотивационные факторы?

Возникает ориентация руководителей (расстановка приоритетов) на показатели, которые оказывают наибольшее влияние на уровень зарплаты (наибольшую степень депремирования).

Депремирование можно отнести к системе отрицательного стимулирования, которая приведет к возникновению у руководителя дополнительного эмоционального напряжения.

Какова будет реакция руководителя (сотрудника)? Он начнет искать защиту от возможных отрицательных воздействий на него или объективные причины невозможности выполнить задание (хороший повод уйти на больничный, взять отпуск и т. д.). Кроме того, у сотрудника меняется отношение к работе, создается эмоциональный дискомфорт, возникает негативное отношение к его источнику, т. е. к непосредственному руководителю и предприятию. Напряжение ведет к стрессам, ухудшению здоровья и работоспособности. В целом психологический климат становится хуже и повышается уровень текучести кадров на предприятии. И наконец, складывается негативный имидж компании на рынке труда.

Почему же в таком случае система депремирования (отрицательного стимулирования) используется и даже дает временные положительные результаты?

Скорее всего, у таких руководителей (сотрудников) был опыт в предыдущей деятельности, т. е. отрицательные стимулы для них привычны. Кроме того, с помощью такой системы легче управлять подчиненными (не выполнишь плановое задание, не продемонстрируешь правильное поведение — подвергнешься депремированию).

Возможно, премирование, ранее используемое на предприятии, действовало слабо, или не учитывались мотивационные факторы, или был негативный опыт их применения.

Например, обещание дополнительного вознаграждения за определенные результаты труда не было выполнено. В таком случае положительная мотивация разрушается, перестает действовать и не остается ничего другого, как прибегнуть к отрицательным стимулам.

Нельзя не отметить, что предприятия наряду с системой депремирования используют и систему льгот, привилегий, таких как:

- оплата питания;
- медицинское страхование;
- оплата проездных в размере стоимости одного проездного в месяц;
- памятные подарки к юбилеям, дням рождения (в пределах утвержденной суммы);
- предоставление дополнительных отпусков (по ходатайству руководителя подразделения) в качестве поощрения за качественно и в срок выполненную работу и ненормированный рабочий день, выходы в выходные для завершения проекта;
- оплата обучения: получение высшего образования, повышение квалификации, семинары, тренинги;
- предоставление скидок на продукцию собственного производства и др.

Возникает ассоциация с «кнутом» и «пряником». Вряд ли сотрудники, а тем более руководители будут удовлетворены таким отношением.

Критерии и ограничения эффективности систем вознаграждения

Разрабатывая и внедряя систему вознаграждений (компенсаций), любая компания стремится к повышению ее эффективности.

Эффективность — отношение полученного экономического результата (например, прироста прибыли от внедрения системы мотивации) к понесенным затратам на внедрение данной системы.

Каковы критерии эффективности системы мотивации? Всегда ли ее повышение способствует выполнению целей предприятия? Какие ограничения (условия) нужно учесть, чтобы повысить эффективность системы мотивации и оплаты труда, и, наконец, есть ли ограничения по повышению эффективности?

Первый критерий: воздействие на достижение целей предприятия, системный подход.

Один из критериев эффективности — ее воздействие на достижение стратегических целей предприятия. То есть, прежде чем создать систему компенсации, нужно определиться в целях, стратегии компании и выстроить систему мотивации таким образом, чтобы сотрудники достигали результатов, способствующих выполнению целей предприятия.

Но в этом случае нужно учесть ограничение в эффективности системы вознаграждения. Оно возникает при использовании уже ставшей обычной для некоторых предприятий системы, когда премирование отделов (или их руководителей) осуществляется за достижение стоящих перед ними локальных целей, а премирование сотрудников — за выполнение ими определенных задач (показателей).

Например, возникает ситуация, когда один или два сотрудника отдела выполнили планы по продажам, а остальные — нет. В данном случае при 100%-й премии к окладу следует выплачивать 70–80% за достижение индивидуальных показателей, а остальные 20–30% — при условии выполнения плана отделом, а также бонус по результатам года в зависимости от размера прибыли, полученной организацией.

То есть обязательно в системе вознаграждения должно быть несколько составляющих: за достижение индивидуальных, командных целей (отдела, проекта) и организации в целом. Кроме того, нужно учесть влияние взаимодействия между подразделениями на достижение целей компании.

Как правило, получается, что внедренная в одном подразделении и эффективная для него система вознаграждения совсем не обязательно способствует выполнению стратегических целей предприятия.

Нельзя получить самую эффективную систему, в том числе и систему мотивации и вознаграждения, путем максимизации эффективности всех составляющих ее компонентов по отдельности, без учета их взаимодействия между собой.

Поэтому задача топ-менеджера, занимающегося разработкой и внедрением системы вознаграждения, — координирование и синхронизация усилий каждого подразделения (компонента в системе) для получения наилучшего общесистемного результата.

Второй критерий: рост валовой выручки (оборота) компании должен превышать рост фонда оплаты труда.

В большинстве компаний фонд оплаты труда определяется в процентах от оборота.

При внедрении эффективной системы мотивации и оплаты труда в условиях роста оборота и прибыльности компании абсолютное значение фонда оплаты труда может увеличиваться, но относительное должно оставаться на том же уровне или снижаться.

Если обратиться к системе оплаты труда по результатам, то в таблицах премирования всегда приходится устанавливать «потолок», т. е. при выполнении КРІ (ключевых показателей эффективности) на 100% и выше выплачивается одинаковая сумма, например 50% от оклада, что, конечно, не мотивирует сотрудников на превышение плановых заданий или на раскрытие своего возможного потенциала.

Возможно, для производственных предприятий это логично: зачем работать на склад? А для торговых оптовых организаций хорошо бы, если бы процент вознаграждения при перевыполнении КРІ был выше: 100% выполнения КРІ — 50% от оклада, 120% — уже 60% и т. д., до разумного предела.

Вспомним традиционную схему оплаты менеджеров по продажам: оклад + процент от выручки. Плюс в этой схеме — мотивация на максимальный результат, а один из минусов — ориентированность на единственный показатель и зависимость вознаграждения только от индивидуальных результатов. В любом случае менеджеров (отдел продаж) ограничат емкость рынка и наличие конкуренции.

В то же время и для «прорыва результативности» должна быть возможность превысить запланированный фонд оплаты труда, например, если вы хотите резко увеличить долю рынка, переманить из конкурирующей фирмы профессионального топ-менеджера или специалистов, которые разработают новые продукты, технологии и т. д.

То есть в данном случае нужно проанализировать и соотнести ограничение по ФОТ с влиянием этого ограничения на эффективность системы мотивации с точки зрения достижения целей предприятия.

Лучше всего иметь резервный фонд для премирования сотрудников, добившихся выдающихся результатов.

Третий критерий: сопоставление динамики показателей, характеризующих результаты производства или объемов продаж, и величины премиального фонда.

К сожалению, специалисты по компенсациям практически не выполняют соответствующий расчет, не отслеживают изменение показателей, а значит, не анализируют создавшуюся ситуацию.

В случае отрицательной динамики показателей необходимо детально изучить создавшееся положение и найти его корневые причины, а затем разработать действия, влияющие на положительную динамику показателей.

Четвертый критерий: относительный рост баллов при проведении оценки персонала (в динамике).

На сегодняшний день оценка персонала включает в себя:

- оценку результативности (по выполнению показателей, например, KPI);
- оценку компетенций (наличие необходимых знаний, навыков, профессиональных и личных качеств);
- оценку выполнения индивидуального плана развития.

Иными словами, эффективная система мотивации должна мотивировать сотрудника не только на повышение результативности (финансовых показателей) и достижение краткосрочных результатов, но и долгосрочных: сюда входят его развитие, рост лояльности, приверженности предприятию и т. д.

Здесь тоже есть ограничение в эффективности: не существует такой идеальной системы мотивации, которая одновременно привела бы к повышению результативности и профессионализма сотрудника и вместе с тем к повышению его лояльности и приверженности предприятию.

Ни для кого не секрет, что сотрудник, приобретя опыт, повысив свою результативность (компания старалась, мотивировала) и компетенцию (предприятие вкладывало деньги в его обучение и развитие), нечасто остается приверженным компании. Как правило, он уходит из нее на еще большую зарплату или в более крупную компанию, известную на рынке. Поэтому при разработке системы мотивации нужно всегда анализировать ее последствия.

Пятый критерий: учет потребностей и предпочтений работников при определении составных частей их компенсационного пакета в зависимости от эффективности затрат.

В зависимости от целей и стратегии компании важно определить, с одной стороны, влияние составляющих компенсационного пакета на достижение тех или иных ее целей, а с другой — учесть мотивационные факторы, предпочтения сотрудников и руководителей данного предприятия.

Кроме того, для определения составных частей компенсационного пакета необходимо найти баланс между основными предпочтениями работников и затратами компании.

Шестой критерий: гибкость разработанной системы мотивации, возможность оперативного внесения в нее изменений с учетом изменений, происходящих на рынке, во внутренней среде компании и при корректировке ее целей без изменения механизма премирования.

Этому критерию удовлетворяет оплата труда по результатам на основе KPI — ключевых показателей деятельности (или эффективности) подразделений, сотрудников.

Если происходят какие-либо изменения, просто меняем цели, показатели, веса, критерии измерения, таблицу премирования, в целом оставляя механизм неизменным.

По статистике внедрение такой системы повышает результативность предприятия на 15–20%.

Однако опять есть ограничение: вы можете внедрить вышеупомянутую систему в компании, она действительно будет эффективна, и это скажется на росте финансовых показателей, но при условии, что в данный период окружающая среда будет более или

менее стабильна: не возникнет новый крупный конкурент на рынке, не появится продукт-заменитель и т. д. В общем, все по Портеру и его матрице — действия пяти сил на рынке: конкуренты, потенциальные конкуренты, товары-заменители, поставщики, клиенты. Правда, здесь не хватает еще одного, но достаточно важного в российских условиях элемента: действий политических сил и возможности лоббирования.

Таким образом, эффективность системы мотивации и оплаты ограничивается нестабильной ситуацией.

Чтобы система оставалась эффективной, нужно ее пересматривать и корректировать в зависимости от происходящих изменений хотя бы один раз в два-три года.

§ 4. СИСТЕМЫ УЧАСТИЯ ПЕРСОНАЛА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Участие в деятельности организации — важнейший элемент современной системы мотивации персонала. Эффективность данного процесса во многом предопределяет конкурентоспособность организации, поскольку позволяет сориентировать работников на максимально эффективное выполнение стоящих задач, командную работу, умение разделять ответственность за принимаемые решения и оценивать личный вклад в совокупный результат. В теории и практике управления персоналом содержание понятия «участие в деятельности организации» имеет неоднозначные трактовки. Во-первых, речь может идти о согласовании интересов таких участников социально-трудовых отношений, как собственники и наемные работники, за счет распространения демократических принципов в экономике и управлении организацией. Во-вторых, «участие» рассматривается как новая форма развития кадрового потенциала организации, обеспечивающая объективность и адекватность вознаграждения за труд, возрастание самооценки работников, улучшение взаимодействий с менеджерами, укрепление лояльности персонала и т. д. В-третьих, «участие» предполагает рациональное применение социальных резервов управления —

использование персоналом различных способов влияния на процессы разработки, принятия и реализации решений, расширение функций контроля работников за деятельностью администрации, их включение в органы корпоративного управления с правом совещательного или решающего голоса и т. д.

Особенности названных интерпретаций понятия «соучастие в деятельности организации» представлены в двух основных теориях корпоративного управления:

- теории соучастников (stakeholder's theory), которая делает акцент на важности учета интересов всех вовлеченных в процесс деятельности организации сторон — от государства, собственников бизнеса, персонала до общественных организаций, защищающих или представляющих их права и обязанности;

- агентской теории (agency theory), которая фиксирует противоречивость интересов собственников капитала и агентов, им управляющих. Корпоративное управление позволяет ограничивать риски, связанные с возможностями использования наемными менеджерами ресурсов организации в собственных целях, особенно если в структуре акционерного капитала преобладают мелкие собственники.

Ключевым моментом в обеих теориях при характеристике участия персонала в деятельности организации остается понимание того, что этот многоплановый социально-экономический процесс имеет специфику на различных этапах жизненного цикла организации и наряду с мотивом власти и мотивом достижения относится к основным вторичным мотивам поведения работников.

Позитивный и ощутимый эффект от соучастия персонала в управлении организацией гарантирует соблюдение ряда требований:

- соучастие должно определяться стратегическими целями организации и носить системный характер;

- эффективность бизнеса является главным критерием при передаче прав наемным работникам в рамках системы соучастия;

- соучастие рассматривается как важнейший принцип политики организации в области управления персоналом;

- разработка системы участия осуществляется с учетом национальных и индивидуальных особенностей организации.

Не может быть единой модели участия персонала в организационно-экономической деятельности. В практике функционируют четыре основные модели корпоративного управления: англо-американская, немецкая, японская, предпринимательская.

Их сравнительный анализ показывает, что принципы корпоративного управления зависят от сложившейся системы ценностей, стоимости и рынка капитала, способов финансирования и инвестирования, роли трудового коллектива и оплаты менеджеров.

Так, в англо-американской модели внимание акцентируется на соучастии персонала в собственности организации и управлении ее деятельностью. Для немецкой модели (континентальной) принципиальное значение имеет социальное взаимодействие сторон, заинтересованных в успешном развитии организации. В японской модели корпоративного управления усилия фокусируются на укреплении социальной сплоченности и взаимозависимости собственников, менеджеров и рядовых работников, развитии атмосферы доверия, что обеспечивает высокий уровень сопричастности персонала и лояльности к своей организации.

Однако данные модели корпоративного управления имеют определенные ограничения. Например, высокие дивиденды привлеченного капитала и относительное разделение функций управления и контроля можно отнести к факторам риска англо-американской модели. В немецкой модели подобными факторами являются в первую очередь недостаточное использование контролирующей функции фондового рынка за деятельностью организаций и условия осуществления инвестиций. Для японской модели факторами риска выступают относительная информационная прозрачность организаций и неурегулированность отношений прав миноритариев, которые могут с помощью «корпоративного шантажа» парализовать деятельность организации.

Предпринимательская модель является определяющей для стран с переходной экономикой, включая современную Россию. Формально в этой модели признается участие персонала в собст-

венности, прибыли и управлении организацией, но фактически принцип разделения прав собственности и контроля носит декларативный характер. На практике это приводит к таким негативным последствиям, как нарушение связи между структурой собственности и результатами деятельности организаций; размывание доли в прибыли трудового коллектива в пользу менеджеров и внешних акционеров; максимальная концентрация власти собственниками бизнеса; возникновение внутрикорпоративных конфликтов и т. д. Кроме того, на российской корпоративной модели управления сказывается специфика внешней и внутренней среды организаций, обусловленная несовершенством корпоративного законодательства, непрозрачностью корпоративной модели управления, невысокой ликвидностью рынка корпоративных ценных бумаг, являющихся определяющим инструментом инвестиционной привлекательности компаний, преимущественно банковским финансированием последующего развития и соответственно активным участием банков в корпоративном управлении.

Таким образом, не может быть наилучшей системы корпоративного управления, а вследствие глобализации экономических процессов постепенно происходит сближение различных моделей соучастия сторон, заинтересованных в эффективной деятельности организации.

Участие персонала в корпоративном управлении представлено в таких основных формах, как участие в прибылях, участие в собственности, участие в управлении. Это закономерно приводит к устойчивой мотивации профессиональной деятельности, проявляющейся в желании работников добиваться наилучших результатов при наименьших затратах; в создании высококачественной продукции или услуги и в ощущении причастности к средствам производства.

Финансовое участие — наиболее распространенная форма вознаграждения работников за труд.

По Бейбиджу, схема распределения прибыли имеет две стороны: во-первых, доля заработной платы зависит от прибыли организации; во-вторых, рабочий «должен получить максимальную долю

прибыли от применения любого усовершенствования, которое он придумал», т. е. премию за рационализаторское предложение. Таким образом, рабочий получает постоянный оклад, основанный на характере выполняемой работы, и дополнительно к этому долю прибыли, а инициативные рабочие — еще и определяемую соответствующим комитетом премию, пропорциональную прибыли, полученной от внедрения предложения. Беббидж видел ряд преимуществ такого подхода: каждый рабочий непосредственно заинтересован в процветании организации, работник заинтересован в сокращении потерь и устранении ошибок в менеджменте, улучшается деятельность всех подразделений организации, и — главное — только рабочие с высокой квалификацией и моралью «выживают» в такой системе, поскольку «все заинтересованы в том, чтобы нанять самых уважаемых и умелых». Если работники участвуют в разделе прибыли, они заинтересованы в устранении всего, что уменьшает их долю прибыли. Наконец, Беббидж считал, что его схема исключит необходимость согласования интересов рабочих и предпринимателей, поскольку они не будут различаться. При такой взаимосвязи интересов исчезает притеснение одного человека другим, создаются условия для всеобщего процветания.

В современных условиях финансовое участие предполагает возможность использования различных планов в акционерном капитале организации, наличное распределение ежегодной прибыли, распределение прибыли с отсрочкой, бонусные и опционные планы и т. д. Участие в прибылях зависит от показателей трудовой активности и способов премиальных выплат.

В итоге не только обеспечивается эффективность производства, но и создается атмосфера лояльного отношения работников к организации, позволяющая ограничивать и даже избегать производственных конфликтов. На применяемые технологии финансового участия персонала оказывают воздействие такие факторы, как отраслевая принадлежность организации; специфика производственной деятельности, характеристика кадрового состава и т. д. Наиболее активно такую форму участия в распределительных отношениях при обеспечении личной ответственности работников за

эффективность функционирования организации используют в Японии, США, Франции, Германии. Однако данная форма участия не приведет к позитивным результатам, если отсутствует стратегическая направленность ее реализации. Заинтересованность персонала в получении дополнительного дохода в краткосрочной перспективе может препятствовать конструктивному использованию этих средств для стратегических целей. Необходимо учитывать и то, что финансовое участие предполагает обязанность работников совместно с собственниками нести ответственность за покрытие убытков организации. Такие риски должны правильно оцениваться и просчитываться заранее, поскольку могут стать причиной конфликта интересов участвующих сторон.

Персонал должен также учитывать, что финансовое участие не распространяется на распределение прибыли в инвестиционной и технической сферах деятельности организации.

Участие в собственности — это практическая реализация программ по созданию акционерного фонда персонала организации за счет децентрализации владения собственностью.

Под данный фонд можно получать банковский заем, что позволяет выкупать акции у владельцев, не имеющих непосредственного отношения к организации, для их последующей передачи в собственность работникам. При распределении акций между ними чаще всего учитываются такие показатели, как стаж работы, статусно-ролевое положение, размер заработной платы и т. д. Оценивая преимущества участия в собственности, следует акцентировать внимание на том, что в итоге формируется новая система отношений между владельцами бизнеса и персоналом. В ее основе — стимулирование предпринимательского типа экономического поведения у обеих сторон и повышение гарантии занятости. Сложность применения на практике подобной формы участия персонала в корпоративном управлении заключается в том, что права собственности на активы организаций у работников ограничены и политику по проведению оценки активов и их целевому использованию, как и механизмы формирования собственности персонала в структуре акционерного капитала, определяет руководство организации.

Наиболее распространенными вариантами являются программы приобретения акций работниками организации в индивидуальном порядке, их премирование акциями, покупка акций из резервного фонда акционеров. Кроме того, возможно участие персонала в будущих прибылях организации через пенсионные программы, предусматривающие создание доверительных фондов из взносов работников и взноса организации на ту же сумму для последующего приобретения за счет депонируемых средств ее акций.

Совершенствование системы участия сотрудников в собственности организации во многом зависит от государственной поддержки, поскольку принципиальное значение имеет правовое обеспечение данного процесса, включая предоставление налоговых льгот организациям, реализующим такие программы.

Участие персонала в управлении — реальная возможность, ориентируясь на консенсус, совместно с собственниками принимать решения по наиболее значимым вопросам развития организации. При этом могут варьироваться институциональные формы и уровни участия в управлении, проявляться национальные особенности данного процесса, обусловленные действующим в стране законодательством, меняться технологии причастности работников к управлению в зависимости от специфики коллективного договора. Суть такого участия заключается не только в реализации права на совместное принятие решений по вопросам найма и увольнения работников, организации и охраны труда, создания условий для профессионального развития и повышения квалификации и т. д. Принципиальное значение имеет также право на участие в оценке спорных обстоятельств, касающихся рабочего места или положения работника в организации; у данной формы есть и другое наименование «конфликтное сотрудничество». На практике для обеспечения участия персонала в управлении используют два подхода: включение работников в состав органов корпоративного управления с правом совещательного или решающего голоса; создание представительных органов для получения и использования социально-экономической информации о положении в организации. При реализации участия персонала в управлении значитель-

ную роль должны играть общественные институты, в частности профсоюзы. Для многих западных стран (Швеции, Германии, Великобритании, Италии, США, Японии) рассматриваемая форма участия имеет оформленный характер и даже зафиксирована как модель производственного самоуправления.

В условиях современных российских экономических отношений участие персонала в управлении корпоративными структурами пока минимально, хотя повышение прозрачности деятельности организаций и заметное усиление эффективности управления за счет рационального использования социальных резервов относятся к позитивным факторам развития отечественного бизнеса. Становлению новой системы трудовой мотивации препятствуют не только консервативные и рационально-бюрократические методы управления персоналом организации, но и отсутствие законодательной, нормативной и рекомендательной базы, касающейся роли и места персонала как заинтересованной стороны или субъекта корпоративного управления.

РЕЗЮМЕ

1. Материальное стимулирование — комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения.

Основным компонентом материального стимулирования труда является система его оплаты — комплекс взаимосвязанных принципов и методов определения уровня оплаты труда персонала на основе учета количественных и (или) качественных характеристик выполняемой работы.

2. Фонд оплаты труда складывается из постоянной части, нерегулярных дополнительных выплат и переменной части.

Постоянная часть оплаты труда — это совокупность элементов заработной платы, которые слабо связаны с результатами труда работника за конкретный период времени. То есть, это независимая от объема работы и стабильная во времени часть оплаты труда.

Нерегулярные дополнительные выплаты — выплаты работникам при наступлении обстоятельств, требующих предоставления работникам компенсаций или социальных льгот, выплата которых не носит регулярный характер, а происходит эпизодически, от случая к случаю.

Переменная часть оплаты труда представляет собой совокупность элементов заработной платы, которые непосредственно связаны с количественными или качественными результатами работы.

3. Премирование — самый распространенный метод поощрения работников за труд. Разработка системы премирования должна быть отражена в локальном акте — положении о премировании. Наличие положения о премировании оказывает стимулирующее воздействие на самих работников. Когда сотрудники точно знают, за что и в каком размере они получают премию (а за что не получают ее), эффективность их труда значительно повышается.

Все выплачиваемые работникам премии можно условно подразделить на две категории:

1) премии, которые выплачиваются в связи с достижением определенных показателей в труде за отчетный период (квартал, месяц, полугодие, год). Такие премии включаются в систему оплаты труда и являются частью зарплаты работников.

2) премии за особые успехи в труде либо связанные с памятливыми датами. Такие премии носят разовый характер и не включаются в систему оплаты труда.

Другой подход в системе оплаты труда — депремирование. Осуществляется в случае: нарушения сроков выполнения или сдачи работ, установленных приказами и распоряжениями администрации или договорными обязательствами; наличия претензий, исков, рекламаций, жалоб со стороны клиентов; наличия претензий, штрафов со стороны государственных контролирующих органов; необеспечения сохранности имущества и товарно-материальных ценностей; наличия ошибок и искажений в отчетных документах; при нарушении трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка, иных локальных нормативных актов.

Депремирование приводит к повышению эффективности работы предприятия, росту производительности и снижению затрат. Работает не только материальный фактор («провинившийся» получает меньшую зарплату), но и моральный: он испытывает осуждение со стороны коллектива, понимая, что из-за него страдают другие, т. е. фактор коллективной ответственности достаточно эффективно воздействует на сотрудников.

Чтобы система премирования оставалась эффективной, нужно ее пересматривать и корректировать в зависимости от происходящих изменений хотя бы один раз в два-три года.

4. Участие персонала в корпоративном управлении представлено в таких основных формах, как участие в прибылях, участие в собственности, участие в управлении. Это закономерно приводит к устойчивой мотивации профессиональной деятельности, проявляющейся в желании работников добиваться наилучших результатов при наименьших затратах; в создании высококачественной продукции или услуги и в ощущении причастности к средствам производства.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Охарактеризуйте систему материального стимулирования труда и ее элементы.

2. Из чего складываются постоянная и переменная части оплаты труда?

3. Раскройте сущность, специфику и возможности применения премирования и депремирования в системе материального стимулирования труда в организации.

4. Опишите системы участия персонала в деятельности организации и их значение в системе материального стимулирования труда в организации.

Глава 5. МОРАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИИ⁵

Основная цель главы — раскрыть специфику морального стимулирования труда в организации.

Для этого необходимо определить сущность и основные направления морального стимулирования, охарактеризовать основные направления морального стимулирования труда в организации.

§ 1. СУЩНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ МОРАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИИ

Морально-нравственные представления человека о сущности, смысле его трудовой деятельности во многом опираются на систему воззрений на свое жизненное назначение, глобально охватывающую понятия добра и зла, справедливости, совести, смысла жизни. Моральные стимулы трудовой деятельности основаны на нравственных побуждениях к труду и в организации представляют собой различные формы общественной оценки достижений и заслуг работника (коллектива).

Моральное стимулирование трудовой деятельности — это регулирование поведения работника на основе предметов и явлений, отражающих общественное признание, повышающих престиж работника.

Стимулирование такого рода запускает в действие мотивацию, основанную на реализации потребности выражать признательность и быть признанным. Суть регулирования заключается в передаче и распространении информации о результатах трудовой деятельности, достижениях в ней и заслугах работника перед коллективом или организацией в целом.

Моральное стимулирование осуществляется посредством следующих методов: систематического информирования персонала, организации корпоративных мероприятий, награждения (офи-

⁵ На основе источников 8, 12, 14 списка литературы.

циального признания заслуг), регулирования взаимоотношений в коллективе (табл. 5.1).

Таблица 5.1

Методы морального стимулирования персонала

<i>Группы методов морального стимулирования</i>	<i>Методы морального стимулирования</i>
Систематическое информирование персонала	Расширенные совещания. Собрания трудового коллектива. Презентации успешных проектов. Организованный внутренний пиар. Целенаправленная идеологическая работа. Локальные корпоративные СМИ (газета, журнал, сайт, локальная информационная сеть). Фирменный стиль (деловые принадлежности с фирменной символикой, фирменная одежда) и пр.
Организация корпоративных мероприятий	Профессиональные конкурсы. Мастер-классы. Трудовые соревнования. Корпоративные праздники. Событийные мероприятия. Мероприятия тимбилдинга (командообразования) и др.
Официальное признание заслуг	Представление к государственным, профессиональным и общественным наградам. Награждение заслуженных сотрудников грамотами, дипломами, корпоративными наградами, ценными подарками, путевками, денежными суммами (статусными премиями). Упоминание на совещаниях, публичных мероприятиях. Доска почета
Регулирование взаимоотношений в коллективе	Использование демократического стиля руководства. Научно обоснованный подбор, обучение и периодическая аттестация руководящих кадров. Комплектование первичных подразделений с учетом фактора психологической совместимости. Применение социально-психологических методов, способствующих выработке у членов коллектива навыков эффективного взаимопонимания и взаимодействия и др.

В органичном единстве эти элементы формируют механизм морального стимулирования, который, чтобы быть эффективным средством стимулирования персонала, должен выполнять следующие задачи:

- предусматривать поощрения за конкретные результаты, на которые работники непосредственно воздействуют и которые наиболее полно характеризуют участие каждого работника в решении задач, стоящих перед ним;
- устанавливать меры поощрения за успехи в труде так, чтобы за более высокие достижения применять более значимые меры поощрения;
- обеспечивать уверенность в том, что при условии выполнения принятых повышенных обязательств участники будут поощрены в соответствии с достигнутыми результатами;
- усиливать заинтересованность каждого работника в постоянном улучшении его трудовых показателей;
- быть простым, доходчивым и понятным для работников;
- обеспечить правильное взаимодействие материальных и моральных стимулов, непрерывно их совершенствовать в соответствии с новыми задачами, изменением в содержании, организации и условиях труда.

Одно из основных условий высокой эффективности морального стимулирования — обеспечение социальной справедливости, т. е. точного учета и объективной оценки трудового вклада каждого работника. Убежденность в обоснованности, справедливости признания трудовых заслуг работника, в правильности его поощрения поднимает моральный авторитет труда, возвышает личность, формирует активную жизненную позицию.

В целях регламентации механизма морального стимулирования разрабатывают локальный нормативный акт — Положение о моральном стимулировании персонала (Положение о статусах морального поощрения), который утверждается руководителем организации. Основная цель такого документа — консолидировать применяемые в данной организации методы морального стимулирования, придать им официальный статус и закрепить их действие

посредством нормативно-правовой регламентации. Этот документ не является обязательным и носит в первую очередь информационный характер. Практика показывает, что чаще всего Положение о моральном стимулировании персонала не имеет четко регламентированного содержания и, как правило, состоит из общей части, содержательных разделов и прочих условий.

Далее рассмотрим указанные методы морального стимулирования более подробно.

§ 2. ИНФОРМИРОВАНИЕ КАК МЕТОД МОРАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИИ

Информирование — это метод морального стимулирования, основанный на систематическом обеспечении персонала организации информацией о поступках, действиях, достижениях какого-либо члена организации, достойных уважения и признательности со стороны других работников. Его главная цель — подбор, обобщение, оформление и распространение визуальными и вербальными средствами разнообразных сведений (например, о заслугах и достижениях конкретного работника, целях работы коллектива, благотворительных проектах и результатах спонсорской деятельности организации) для формирования команды единомышленников и поощрения коллектива к проявлению активности в дальнейшей работе.

Основные задачи информирования персонала состоят в том, чтобы:

- передавать нормы, ценности, ориентиры организационной культуры персоналу;
- своевременно сообщать сотрудникам о событиях в жизни организации;
- способствовать формированию благоприятного социально-психологического климата в коллективе;
- способствовать формированию командного (корпоративно-го) духа в организации;
- способствовать повышению уровня лояльности сотрудников;

- способствовать осознанию сотрудниками своей роли в коллективе.

В зависимости от того, присутствует ли поощряемый работник в момент передачи сведений о его заслугах, информирование может осуществляться **активными способами** и **пассивными**. Большим стимулирующим эффектом обладают активные способы информирования, когда информация оглашается в присутствии поощряемого работника и одобрительное сообщение дополняется его позитивным эмоциональным состоянием, создавая благоприятный настрой во всем коллективе.

Комплексное решение вопросов систематического обеспечения персонала организации информацией осуществляется средствами внутреннего пиара — связи с общественностью), формы реализации которого могут быть разнообразными, а их выбор во многом зависит от специфики коллектива. Наиболее распространенные методы внутреннего PR:

- разработка «фирменного» стиля деловой жизни организации (например, стильные элементы оформления офисов, удобная и красивая форменная одежда, единые требования к культуре делового поведения, стандарты работы с клиентами);

- выпуск внутрикорпоративных изданий (например, фирменный журнал, содержащий новости о назначениях на должности в составе руководящего звена; отраслевые новости; освещение наиболее важных событий, происшедших в организации за последнее время; поздравления именинников; ответы на вопросы сотрудников; информация о региональных представительствах);

- создание общефирменной информационной среды (корпоративный сайт, работающий в режиме реального времени).

§ 3. ОРГАНИЗАЦИЯ КОРПОРАТИВНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ КАК МЕТОД МОРАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИИ

Организация корпоративных мероприятий является действенным, а потому и популярным методом морального стимулирования персонала.

Корпоративные мероприятия — собрания коллектива с четко сформулированной целью, направленные, в первую очередь, на развитие командообразования и взаимовыручки в организации.

Существуют следующие виды корпоративных мероприятий:

- **корпоративные праздники** — мероприятия, основной целью которых является сплочение трудового коллектива и усиление вовлеченности работников организации;

- **тимбилдинг** — корпоративное мероприятие, целью которого является формирование деловых и личных качеств работников, формирование из коллектива сплоченной команды;

- **конференции и сборы** — мероприятия, которые обычно проводят в крупных организациях, имеющих филиалы в других городах. На таких мероприятиях работники осознают масштаб организации, где они работают, обмениваются опытом, узнают о новациях в других подразделениях;

- **поздравление работников с праздниками** лично руководителем организации или руководителем подразделения будет воодушевлять их и показывать: о них помнят, потому что для каждого человека важно внимание. Для реализации этого вида стимулирования руководителю достаточно иметь на столе список дней рождения работников, каждое утро заглядывать в него и поздравить сотрудника, пожав ему руку;

- **корпоративная газета или сайт организации** — ресурсозатратный инструмент стимулирования, который подходит для крупных организаций, но для любой организации под силу создание корпоративного чата, группы в социальных сетях, где работники смогут получать информацию о деятельности организации, о событиях в жизни членов коллектива, участвовать в обсуждении общих вопросов и просто общаться. Такой подход способствует сплочению коллектива, а также осознанию работником своей значимости, поскольку каждый сможет высказать свое мнение о каких-либо событиях, происходящих в организации.

Далее охарактеризуем некоторые виды корпоративных мероприятий более подробно.

Корпоративный праздник — специальное мероприятие, иницируемое и финансируемое компанией, организованное для персо-

нала, партнеров, клиентов или иной целевой аудитории, посвященное знаменательному событию в жизни организации или общества.

Праздники проводятся по случаю общероссийских, профессиональных, корпоративных праздников, особых достижений организаций; обычно проводятся в формате банкета с публичным награждением работников, достигших высоких результатов в работе.

Корпоративные праздники выполняют следующие функции:

- фиксация успеха (в отличие от простой процедуры подведения итогов праздник подчеркивает достижения, успехи компании с позитивной направленностью);
- адаптация (помощь новичкам во вхождении в коллектив);
- воспитание (приобщение людей к значимым для организации ценностям);
- групповая мотивация (процесс формирования и регулирования отношений в коллективе протекает в неформальной, позитивной эмоциональной обстановке);
- рекреация (необходимое отвлечение от трудового процесса, отдых, переключение внимания, развлечение);
- сплочение (на основе эмоционального сближения) и др.

На основе разнообразия событий, составляющих повод к организации праздника, корпоративные праздники можно классифицировать на пять основных групп (табл. 5.2).

Таблица 5.2

Классификация корпоративных праздников

<i>№ п/п</i>	<i>Повод, событие</i>	<i>Пример (тема праздника)</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1	События, касающиеся общества в целом, традиционные, общегосударственные праздники	Новый год Международный женский день День Защитника Отечества День Победы Международный день ребенка

1	2	3
2	Профессиональные праздники	День учителя День банковского работника День работников нефтяной и газовой промышленности
3	События, касающиеся жизни конкретной организации, ее сотрудников	День рождения компании День летнего (зимнего, весеннего, осеннего) именинника Корпоративная спартакиада Ежегодная встреча партнеров
4	События, относящиеся к какому-либо достижению организации	Вечеринка по поводу 10 000-го клиента Праздник по случаю перевыполнения объема продаж Вечер презентации нового продукта компании
5	«Внесобытийный» праздник	Прямой повод отсутствует. Нужна встреча с персоналом, обусловленная, например: необходимостью проинформировать сотрудников о новой стратегии компании конфликтами между подразделениями

Не менее известным и популярным средством неформального корпоративного общения и сплочения коллектива является сегодня **тимбилдинг** — корпоративное мероприятие, целью которого является формирование деловых и личных качеств работников, формирование из коллектива сплоченной команды. Тимбилдинг бывает экстремальный, который включает игровые развлекательные программы и нацелен на молодых, креативных, энергичных, активных работников, а также личностный, который включает дискуссионные командообразующие тренинги и ориентирован на разновозрастной коллектив с разными интересами.

В отличие от корпоративного праздника тимбилдинг является развивающим мероприятием, направленным не только на эмоциональную разгрузку, но и на формирование деловых и личных качеств участников, поэтому его главная цель состоит в командообразовании.

Командообразование — это комплексный метод морального стимулирования персонала, направленный на улучшение взаимодействия между сотрудниками и сплочение коллектива. Программы командообразования позволяют участникам выявить свои скрытые возможности, в непривычной обстановке по-новому взглянуть на своих коллег, получить эмоциональную разрядку.

Основные цели проведения командообразующих программ:

- сплочение коллектива;
- построение эффективных коммуникаций в коллективе (группе);
- получение опыта позитивного командного взаимодействия;
- разрешение конфликтных ситуаций и улучшение взаимодействия в подразделении или во всей организации;
- развитие горизонтальных и вертикальных неформальных связей, навыков совместной работы.

Эти цели достигают за счет комплекса психологических и динамических упражнений, направленных на активное взаимодействие внутри команды, специальной организации пространства проведения программы, включения всех участников в единую команду и обеспечения принятия командных решений (табл. 5.3).

Таблица 5.3

Примеры командообразующих программ (мероприятий тимбилдинга)

<i>Программа</i>	<i>Цель программы / содержание мероприятий</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
Тренинг креативности	Развитие способности сотрудников находить новые, нестандартные (креативные) решения рабочих задач Налаживание коммуникативных связей внутри рабочих групп Отработка профессиональных навыков
Тренинг «Настройка команды»	В процессе проведения программы в игровой форме моделируются и отрабатываются ситуации, возникающие в реальной деятельности компании. Вся программа состоит из набора заданий и разбита на несколько этапов.

1	2
	<p>От успешности выполнения предыдущего задания напрямую зависит успешность как выполнения следующего за ним, так и завершения всего проекта. Результат:</p> <ul style="list-style-type: none"> – активное командное взаимодействие при совместном решении проблем; – высокий уровень сплоченности и доверия; – повышение уровня личной ответственности каждого в достижении общих целей; – позитивный психологический климат в коллективе
Тренинг «Город мастеров»	<p>Эмоциональное сплочение сотрудников компании в процессе решения нестандартных креативных задач во время проведения мероприятия</p> <p>Подведение итогов рабочего года</p> <p>Создание положительного эмоционального настроения на будущий рабочий год, формирование позитивного фона для возможных предстоящих изменений</p> <p>Получение ярких впечатлений от совместной деятельности</p>
Тренинг «Энергия»	<p>Программа тренинга включает сочетание упражнений, направленных на формирование навыков эффективного командного взаимодействия («нижний курс»), и испытаний «личного вызова» (например, упражнение «падение на доверие») и преследует следующие цели:</p> <ul style="list-style-type: none"> – командное взаимодействие; – преодоление страха нового; – максимальное сплочение участников вокруг единой для всех цели; – эффективная совместная работа в одной компании; – создание атмосферы доверия, взаимной поддержки и уважения в команде

Специфика проводимых упражнений позволяет в игровой форме смоделировать и отработать ситуации, возникающие в реальной деятельности организации. Структура проведения командообразующей программы позволяет организаторам проследить особенности взаимодействия участников в различных ситуациях и скорректировать их.

§ 4. ОФИЦИАЛЬНОЕ ПРИЗНАНИЕ ЗАСЛУГ КАК МЕТОД МОРАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИИ

Один из важных методов морального стимулирования — **официальное признание заслуг** посредством награждения лучших работников (коллективов) за отличия в труде, значимые для деятельности организации (общества) и поэтому поощряемые публично и официально.

Награждение — метод морального стимулирования персонала, отражающий официальный акт общественного признания работников за отличия и достижения в трудовой деятельности. Основные элементы системы награждения представлены на рис. 5.1.



Рис. 5.1. Основные элементы системы награждения

Главная цель награждения как метода стимулирования персонала — сформировать в коллективе положительное отношение к тем или иным формам достижений, создать и культивировать образ желаемого трудового поведения работников, отличительные черты которого — инициатива, творческий подход и трудовая активность.

Важные функции награждения:

- стимулирующая (отразить ценности общества, организации, коллектива и отождествить человека, получившего награду, с тем идеальным образом, именем, которое носит награда);
- дифференцирующая (отличить заслуженного члена общества от прочих);
- воспитательная (способствовать формированию определенной модели трудового поведения).

Необходимое условие эффективности этого метода стимулирования — система правовых, нравственных, философских взглядов руководителей на развитие организации и ее персонала, содержание, формы и методы стимулирования и формирование подлинной, глубокой заинтересованности работников в активной трудовой деятельности.

§ 5. РЕГУЛИРОВАНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ КАК МЕТОД МОРАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИИ

Регулирование взаимоотношений способствует установлению позитивного характера межличностных и межгрупповых взаимоотношений в коллективе.

Межличностные и межгрупповые отношения — это система моральных установок, ожиданий и стереотипов, через которые работники воспринимают и оценивают друг друга. По своей сути это субъективно переживаемые взаимосвязи между работниками, которые объективно проявляются в характере и способах взаимных влияний, оказываемых работниками друг на друга в процессе совместной трудовой деятельности и общения. Характер этих взаимосвязей опосредствуется содержанием, целями, ценностями и ор-

ганизацией совместной трудовой деятельности и выступает основой формирования социально-психологического климата в трудовом коллективе.

Социально-психологический климат — это комплексное психологическое состояние коллектива, отражающее особенности социального восприятия различных сторон его жизни и деятельности, степень удовлетворения ими и побуждения к успешному выполнению поставленных задач. Он проявляется в специфике взаимоотношений, складывающихся между руководителем и подчиненными (вертикальный климат), а также между самими подчиненными (горизонтальный климат).

Его основная социально значимая характеристика — господствующее в коллективе отношение к труду (рис. 5.2).



Рис. 5.2. Важнейшие признаки благоприятного социально-психологического климата в трудовом коллективе

Состояние социально-психологического климата в коллективе характеризуется эффективностью профессиональной деятельности, состоянием трудовой дисциплины и характером движения кадров. Установлено, что между состоянием социально-психологического климата развитого коллектива и эффективностью совместной деятельности его членов существует положительная связь.

Оптимальное управление деятельностью и социально-психологическим климатом в трудовом коллективе требует специальных знаний и умений от руководящего состава. Регулируют социально-психологический климат в коллективе мерами социального и психологического планирования, управления организационной культурой, управления конфликтами.

В качестве специальных мер применяют:

- научно обоснованный подбор, обучение и периодическую аттестацию руководящих кадров;
- комплектование первичных подразделений с учетом фактора психологической совместимости;
- социально-психологические методы, способствующие выработке у членов коллектива навыков эффективного взаимопонимания и взаимодействия.

Социально-психологический климат зависит от стиля руководства и характера организационной культуры. В своей деятельности по регулированию социально-психологического климата руководителю следует чаще использовать силу убеждения, внушения, личного примера, опираться на наиболее активных, сознательных, авторитетных членов коллектива.

РЕЗЮМЕ

1. Моральное стимулирование трудовой деятельности — регулирование поведения работника на основе предметов и явлений, отражающих общественное признание, повышающих престиж работника.

Моральное стимулирование осуществляется посредством следующих методов: систематического информирования персонала, организации корпоративных мероприятий, награждения (офици-

ального признания заслуг), регулирования взаимоотношений в коллективе.

В целях регламентации механизма морального стимулирования разрабатывают локальный нормативный акт — Положение о моральном стимулировании персонала (Положение о статусах морального поощрения), который утверждается руководителем организации.

2. Информирование — метод морального стимулирования, основанный на систематическом обеспечении персонала организации информацией о поступках, действиях, достижениях какого-либо члена организации, достойных уважения и признательности со стороны других работников. Его главная цель — подбор, обобщение, оформление и распространение визуальными и вербальными средствами разнообразных сведений для формирования команды единомышленников и поощрения коллектива к проявлению активности в дальнейшей работе.

В зависимости от того, присутствует ли поощряемый работник в момент передачи сведений о его заслугах, информирование может осуществляться активными способами и пассивными.

3. Корпоративные мероприятия — собрания коллектива с четко сформулированной целью, направленные в первую очередь на развитие командообразования и взаимовыручки в организации.

Существуют следующие виды корпоративных мероприятий: корпоративные праздники, тимбилдинг, конференции и сборы, поздравление работников с праздниками, корпоративная газета или сайт организации.

4. Один из важных методов морального стимулирования — официальное признание заслуг посредством награждения лучших работников (коллективов) за отличия в труде, значимые для деятельности организации (общества) и поэтому поощряемые публично и официально.

Награждение — метод морального стимулирования персонала, отражающий официальный акт общественного признания работников за отличия и достижения в трудовой деятельности.

5. Регулирование взаимоотношений способствует установлению позитивного характера межличностных и межгрупповых взаимоотношений в коллективе.

Межличностные и межгрупповые отношения — система моральных установок, ожиданий и стереотипов, через которые работники воспринимают и оценивают друг друга.

Социально-психологический климат — комплексное психологическое состояние коллектива, отражающее особенности социального восприятия различных сторон его жизни и деятельности, степень удовлетворения ими и побуждения к успешному выполнению поставленных задач. Он проявляется в специфике взаимоотношений, складывающихся между руководителем и подчиненными (вертикальный климат), а также между самими подчиненными (горизонтальный климат).

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Раскройте сущность и определите основные направления морального стимулирования труда в организации.

2. Охарактеризуйте информирование как метод морального стимулирования труда в организации.

3. Какова цель организации корпоративных мероприятий как метода морального стимулирования труда в организации?

4. Определите роль официального признания заслуг как метода морального стимулирования труда в организации.

5. В чем суть регулирования взаимоотношений как метода морального стимулирования труда в организации?

Глава 6. СОЦИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ⁶

Основная цель главы — раскрыть сущность и выявить специфику социальной мотивации трудовой деятельности.

Для этого необходимо определить место социальной мотивации в системе управления персоналом, рассмотреть сущность и структуру социального пакета, охарактеризовать принципы и методы распределения программ социального пакета организации.

§ 1. СОЦИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

В современных условиях, как показывает практика, совершенно недостаточно использовать стимулы к труду только на удовлетворение потребностей в питании, жилье и одежде. При достижении работником определенного уровня, удовлетворение этих потребностей становится обыденным и незначительным. На первый план выходят **социальные отношения**, связанные с трудовой деятельностью индивида. В коллективе, который сформировался на данном предприятии, организовалось несколько групп работников, которые разделяются по региональным, социальным, профессиональным и другим признакам. Такие группы могут использоваться, как одно из средств повлиять на трудовое поведение сотрудника.

Одной из главных задач руководства компании является возможность соединить в одном коллективе определенное количество людей, которые обладают совершенно разными личными качествами. Кроме того, необходимо избрать руководителя, который сможет управлять таким коллективом и помогать в решении главных задач, которые стоят перед компанией.

⁶ На основе источников 6, 8, 14 списка литературы.

Менеджеры предприятия обязаны изучить потребности работников, объединенных в одном коллективе, и сформировать следующие **основные направления социальной мотивации**:

- предоставление работы по склонностям, интересам и профессиональной подготовке;
- своевременный должностной и профессиональный рост;
- чувство уверенности в своем будущем;
- творческая атмосфера, дающая возможность самовыражения в труде;
- повышение демократичности руководства;
- сохранение здоровья работников;
- возможности обучения и карьерного продвижения;
- равные возможности при найме и карьерном продвижении;
- участие в управлении;
- создание благоприятной социально-психологической ситуации в коллективе, справедливость во всем: в установлении норм труда, распределении работы, оценки деятельности, вознаграждении.

Системы социальной мотивации работников эволюционируют вместе с изменениями в экономике. Они начинают играть все большую роль в побуждении персонала к более эффективной трудовой деятельности, формированию чувства сопричастности к жизни организации, удовлетворения от трудовой деятельности. В связи с этим, управление социальной мотивацией работников превратилось в один из самых важных факторов, которые оказывают влияние на эффективное управление работниками, требующими особого внимания со стороны специалистов по управлению персоналом.

В настоящее время ступенькой для увеличения льгот стала их эффективность при определенных ситуациях. Так, преимущество, которое дают затраты на социальные льготы, связано с тем, что они не подлежат в большинстве случаев налогообложению. Следующим важным преимуществом является то, что многие льготы или компенсационные выплаты обеспечиваются по более низким ставкам, чем в случае самостоятельного страхования отдельного работника.

Непонимание важности социальной мотивации приводит к тому, что возникают проблемы взаимоотношений работников и руководства организации, что обязательно окажет негативное влияние на весь производственный процесс и значительно снизит качество выпускаемой продукции или предоставляемых услуг. Каждый работодатель должен уделить достаточное внимание этому важному критерию. Например, при подаче объявления о найме новых работников, необходимо указать, что данное предприятие предоставляет всем своим сотрудникам солидный социальный пакет. Этот фактор оказывает довольно значительное воздействие на человека, который интересуется вакансиями и может положительно повлиять на его выбор.

Каким бы высоким ни был уровень заработной платы, через некоторое время он перестает удовлетворять сотрудника. Предоставляя социальные льготы, компания дает своим сотрудникам понять, что учитывает и старается решить их конкретные проблемы, косвенно увеличивает уровень их дохода. Кроме того, предоставление социального пакета — это способ организации конкурировать в вопросах удержания наиболее ценных сотрудников: когда объем денежного вознаграждения примерно соответствует среднерыночному, конкуренция осуществляется за счет дополнительных льгот.

§ 2. СУЩНОСТЬ И СТРУКТУРА СОЦИАЛЬНОГО ПАКЕТА ОРГАНИЗАЦИИ

Социальный пакет (бенефиты) — это часть компенсационного пакета в виде дополнительных социальных льгот и выплат персоналу, сверх предусмотренных ТК РФ.

Социальные льготы — особая форма участия сотрудника в экономическом успехе предприятия. В современной экономике условием успеха организации является не только максимизация прибыли, но и социальное обеспечение сотрудника, развитие его личности.

Можно выделить **функции, выполняемые организацией в целях добровольного предоставления своим сотрудникам социальных льгот:**

- приведение в соответствие целей и потребностей сотрудников предприятия;
- выработка особой психологии у сотрудников, когда они отождествляют себя со своим предприятием;
- повышение производительности, эффективности и качества труда и готовности сотрудников к эффективной работе на благо предприятия;
- социальная защита сотрудников на более высоком уровне, чем это предусмотрено законодательством;
- создание положительного микроклимата в трудовом коллективе предприятия;
- создание положительного имиджа предприятия на внутреннем и внешнем рынках труда.

На многих предприятиях используется социальный пакет, в который входят стимулы, которые требуют вложения средств предприятия (бенефиты) и стимулы, которые не нуждаются в этом.

В бенефиционной системе все используемые стимулы разделяются на две группы:

- 1) группа А — распределяются независимо от трудового вклада или грейда;
- 2) группа Б — зависят от трудового вклада или грейда сотрудника.

В группу А входит:

- питание работников за счет предприятия, приобретение спецодежды для сотрудников;
- обслуживание персонала в медицинских учреждениях, оплата больничных, путевок и наличие медицинского страхования сотрудников и членов их семейства;
- оплата расходов на командировки, если обязанности работника связаны с поездками, и компенсация расходов на топливо для собственного автомобиля, который используется предприятием;
- разнообразные мероприятия, проводимые за счет компании;

- программы, направленные на улучшение условий труда и повышение уровня культуры;
- программы, направленные на повышение квалификации персонала, карьерного роста и пенсионные программы.

В группу Б входит:

- обучение за счет предприятия;
- программа по обеспечению льготами, скидками, кредитами и займами и т. д.;
- оформление страхового полиса за счет предприятия;
- предоставление помощи сотрудникам, которые находятся в алкогольной зависимости;
- оказание помощи работникам, которые стали инвалидами или получили заболевания, связанные с данной работой;
- предоставление программы для топ-менеджеров с выплатой годовых бонусов.

Часть разрабатываемых в рамках социального пакета программ распространяется не только на работников организации, но и членов их семей. Наличие на предприятии социальных программ состоит в повышении роста благосостояния работников, их социальной защищенности и возможности коллективно решать возникшие проблемы.

Для каждого индивида имеет значение не только наличие рабочего места, но и ощущение своей важности и принадлежности к большому коллективу.

В современных условиях предприятие, которое хочет быть лидером на рынке по качеству производимых товаров и предлагаемых услуг, должно разрабатывать социальную политику в отношении своих сотрудников, которая должна быть ориентирована на успех предприятия на рынке. А поэтому отношения между наемным работником и работодателем не могут рассматриваться только как отношения «деньги за работу». Социальные льготы, которые предоставляет предприятие своим сотрудникам, должны быть привлекательны и выгодны для обеих сторон — и для предприятия, и для наемного работника.

Принципы, которым должна отвечать существующая на предприятии система социальных льгот для сотрудников:

1) необходимо выявить материальные и нематериальные потребности сотрудников;

2) необходимо в полном объеме информировать сотрудников о предоставляемых им социальных льготах, а также об их дополнительном, сверх государственных льгот, характере;

3) предоставляемые социальные льготы должны быть экономически оправданы и применяться только с учетом бюджета предприятия;

4) социальные льготы, которые уже предоставлены работникам государством, не должны применяться на предприятии;

5) система социальных льгот должна быть понятной сотрудникам, и каждый сотрудник должен знать, за какие заслуги ему положена или не положена та или иная льгота.

Количество социальных льгот или выплат зависит от величины предприятия, вида деятельности, экономического положения, воздействия организованных профсоюзов и т. д.

Если государство сокращает выделение расходов на социальные нужды индивидов, то основная нагрузка по обеспечению удовлетворения этих потребностей ложится на предприятия. Следовательно, государство обязано как можно больше стимулировать формирование таких фондов во всех организациях. Одним из основных способов здесь должна быть налоговая политика. В компаниях, где эта система достаточно хорошо организована и развита, наблюдается довольно низкая текучесть кадров и лояльное отношение сотрудников к своему руководству. Особенно внимательно к этому критерию относятся высокопрофессиональные сотрудники предприятия. Например, качественное пенсионное обеспечение, которое ориентировано на длительный рабочий стаж индивида, способствует появлению квалифицированного рабочего ресурса, что полностью отвечает интересам любой компании. Количество всех льгот или компенсационных выплат из сформированных на предприятиях фондов значительно превышает количество таких же выплат из государственных учреждений.

Каждая организация должна тщательно контролировать расходы, которые тратятся на выплаты, и разработать специальную гибкую систему назначения льгот. Доступ к этим льготам обязательно должны иметь все сотрудники предприятия. Необходимо учитывать различия в социальном положении того или иного работника. Если у сотрудника достаточно большая семья, то он будет заинтересован в получении такой льготы, как медицинское обслуживание, обучение детей и т. д. Работник пожилого возраста обязательно заинтересуется такой льготой, как пенсионное обеспечение и т. п.

Социальные услуги, предоставляемые предприятием, являются одной из форм участия сотрудников в экономическом успехе организации. Кроме того, наличие такого фонда социальных услуг доказывает тот факт, что не только получение максимальной прибыли является основной задачей предприятия, но и социальное развитие каждого работника, и удовлетворение его нужд. Следовательно, такие социальные услуги, оказываемые организацией, совершенно не требуют никаких доказательств рентабельности. Наличие этих услуг является центральной частью социальной политики организации.

Таким образом, предоставление гибких социальных льгот — один из очень действенных методов стимулирования, который будет получать все большее развитие в социально-трудовых отношениях в обществе.

§ 3. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОГРАММ СОЦИАЛЬНОГО ПАКЕТА ОРГАНИЗАЦИИ

Прежде чем предоставить сотрудникам льготы, нужно проанализировать их потребности (например, провести анкетирование). По результатам выявленных потребностей и финансовых возможностей предприятия необходимо определить набор и величину предоставляемых льгот. Подобное исследование желательно проводить один раз в год и в соответствии с изменением потребностей персонала вносить коррективы в набор предоставляемых льгот.

Выделяют следующие подходы к формированию социального пакета в организации:

1. В соответствии с иерархической структурой компании.

Один набор льгот — для сотрудников и рабочих, другой — для руководителей среднего звена, и более широкий — для топ-менеджеров.

2. В соответствии с системой грейдов.

Чем выше грейд, к которому относится должность, тем больше набор (или на большую сумму) предоставляемых льгот.

3. Формирование пакета по «принципу кафетерия».

Бенефиты распределяются исходя из потребностей сотрудников и возможностей предприятия. Составляются две-три программы с одинаковой стоимостью, но с разным наполнением, и сотрудникам предоставляется возможность выбрать тот пакет бенефитов (льгот), который бы их максимально удовлетворил и мотивировал на достижение результатов.

4. Монетаризация льгот.

Часть льгот заменяется выдачей денежной премии. Например, предоставление такой льготы, как оплата проездных в общественном транспорте, заменяется выплатой определенной суммы в виде премии. В таком случае сотрудники могут использовать ее по своему усмотрению: одни — на общественный транспорт, другие — на бензин, третьи — на такси и т. д.

Плюс еще в том, что уменьшается объем работы для бухгалтерии (по оформлению авансовых отчетов и расчету компенсации за билеты и проездные). А минус в том, что если раньше такая услуга предоставлялась лишь отдельным сотрудникам (и на этом предприятие экономило средства), то при монетаризации льгот ими начинают пользоваться все и затраты компании возрастают.

В то же время это приводит к более справедливому распределению средств.

Все социальные услуги, используемые на предприятии, обязательно должны отвечать требованиям:

- помогать приводить в соответствие цели сотрудников с общими целями предприятия;

- помогать формировать у каждого сотрудника чувство преданности данной организации;
- социально защищать каждого работника и предоставлять узаконенные социальные услуги;
- поддерживать и поощрять проявленную инициативу каждого сотрудника при решении своих проблем;
- формировать положительный микроклимат в коллективе предприятия;
- благоприятно влиять на формирование у сотрудников положительного представления о данной компании.

Таким образом, льготы оказывают существенное влияние на привлечение и удержание персонала, в особенности, если они определены на предприятии с учетом потребностей сотрудников и анализа льгот, предоставляемых компаниями-конкурентами.

РЕЗЮМЕ

1. Социальная мотивация персонала связана с трудовой деятельностью индивида. Предоставляя социальные льготы, компания дает своим сотрудникам понять, что учитывает и старается решить их конкретные проблемы, косвенно увеличивает уровень их дохода.

2. Социальный пакет (бенефиты) — часть компенсационного пакета в виде дополнительных социальных льгот и выплат персоналу, сверх предусмотренных ТК РФ.

Социальные льготы — особая форма участия сотрудника в экономическом успехе предприятия.

В бенефиционной системе все используемые стимулы разделяются на две группы: группа А — распределяются независимо от трудового вклада или грейда; группа Б — зависят от трудового вклада или грейда сотрудника.

3. Льготы оказывают существенное влияние на привлечение и удержание персонала, в особенности, если они определены на предприятии с учетом потребностей сотрудников и анализа льгот, предоставляемых компаниями-конкурентами.

Подходы к формированию социального пакета в организации: в соответствии с иерархической структурой компании, в соответствии с системой грейдов, формирование пакета по «принципу кафетерия», монетаризация льгот.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Дайте понятие и определите место социальной мотивации в системе управления персоналом.
2. Раскройте сущность социального пакета организации.
3. Охарактеризуйте структуру социального пакета организации.
4. Каким образом можно сформировать систему льгот на предприятии?

Глава 7. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА В СИСТЕМЕ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ⁷

Основная цель главы — провести оценку эффективности труда в системе материального стимулирования.

*Для этого необходимо изучить балльную оценку эффективности труда, управление результативностью (эффективностью) — *performance management*, сбалансированную систему показателей (*Balanced Scorecard, BSC*) как инструмент стимулирования сотрудников на выполнение стратегических целей, оценку трудового вклада.*

§ 1. БАЛЛЬНАЯ ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА

Эффективность трудовой деятельности рассчитывается как отношение фактически достигнутых критериальных показателей к базисным значениям конечных результатов деятельности, определенным с помощью весовых коэффициентов и моделей стимулирования относительно нормативного значения эффективности, равного 100 баллам.

Методика базируется на экономическом анализе, экспертных оценках, балльном методе и теории классификации. Принципиальные **положения оценки эффективности труда персонала организации** заключаются в следующем.

1. Оценка осуществляется с помощью определенного перечня экономических, социальных и организационных показателей, отбираемых методами экспертных оценок и корреляционного анализа из перечня критериальных показателей, характеризующих конечные результаты деятельности организаций, трудовую и социальную деятельность персонала.

⁷ На основе источников 6, 9, 12 списка литературы.

2. Вводятся модели экономического стимулирования достижения конечных результатов с наименьшими затратами ресурсов и высоким качеством продукции, труда и управления, которые реализуются путем введения математических моделей стимулирования, отражающих закономерности хозяйственной деятельности организации.

3. Соизмерение различных экономических и социальных показателей с учетом их важности осуществляется в комплексном показателе эффективности работы персонала с помощью весовых коэффициентов, определенных методами экспертных оценок и ранговой корреляции.

4. Комплексный показатель эффективности рассчитывается в виде суммы баллов с приведением к процентной шкале измерения (100 баллов). Этим обеспечивается сопоставимость количества и качества труда в производстве и управлении, а также в различных подразделениях организации.

Комплексный показатель рассчитывается путем суммирования частных показателей эффективности, отражающих конечные результаты производства, использование ресурсов, социальную деятельность и результативность персонала. Частные показатели определяются по результатам выполнения экономических и социальных показателей путем умножения процентов их выполнения на весовые коэффициенты. Весовой коэффициент показывает относительную важность экономического или социального показателя в общей совокупности показателей эффективности. Полученное значение в баллах отражает вклад конкретного частного показателя в эффективность трудовой деятельности персонала организации.

Разработка метода балльной оценки эффективности труда состоит из следующих этапов:

- 1) определение номенклатуры экономических и социальных показателей, характеризующих эффективность работы персонала;
- 2) выбор математических моделей экономического стимулирования частных показателей эффективности работы;
- 3) определение весовых коэффициентов частных показателей эффективности труда (важности);

4) обоснование способа расчета комплексного показателя эффективности труда персонала;

5) проведение контрольных расчетов и внедрение методики в практику работы организаций.

Номенклатура экономических и социальных показателей устанавливается на основе изучения нормативно-законодательных актов рыночной экономики, форм и инструкций по составлению статистической и оперативной отчетности, положений об организации соревнования. В процессе исследования номенклатура показателей уточняется и корректируется методом экспертных оценок при определении весовых коэффициентов частных показателей эффективности работы.

Численные значения экономических и социальных показателей определяются из плановых документов, форм статистической и оперативной отчетности и рассчитываются в виде процентного отношения фактического значения к базисному конечному результату:

$$X_i = P_i^{\phi} / P_i^{\sigma} ,$$

где X_i — процентное отношение i -го частного показателя эффективности, %;

P_i^{ϕ} — фактическое значение i -го экономического и социального показателя конечного результата за отчетный период, нат. ед.;

P_i^{σ} — базисное значение i -го показателя конечного результата (план, норматив, факт предыдущего периода) за отчетный период, нат. ед.

Полученное в результате расчета численное значение (X_i) свидетельствует о степени достижения конечного результата (выполнение, перевыполнение, невыполнение) и должно иметь различную экономическую оценку. Известно, что важнейшая задача рыночной экономики — достижение конечного результата с наименьшими затратами ресурсов и высоким качеством продукции. Стимулирование реализуется путем введения в оценку эффективности работы скорректированных значений показателей по формуле:

$$Y_i = f(X_i),$$

где Y_i — численное значение скорректированного i -го показателя конечного результата, %;

$f(X_i)$ — математическая функция стимулирования i -го показателя.

При 100%-м выполнении базисного показателя скорректированный показатель также должен быть равен 100%, а при отклонениях он рассчитывается по конкретной модели стимулирования в зависимости от важности и экономического значения.

Модель стимулирования по линейной восходящей ($Y = X$) означает следующее: поощряется каждый процент достижения конечного результата, а при невыполнении принимается фактическое значение. Наиболее простой случай стимулирования «процент за процент» отражает основные положения экономической реформы применительно к оценочным показателям (прибыль, производительность труда, объем товарной продукции).

При модели стимулирования по «линейной нисходящей» ($Y = 200 - X$) поощряется достижение результата с наименьшими затратами ресурсов, а за перерасход ресурсов начисляется меньшее число баллов. Постоянный коэффициент, равный 200, позволяет при $X = 100$ иметь эквивалентное значение скорректированного показателя $Y = 100$. Эта функция применима для таких ресурсных показателей, как затраты на 1 руб. продукции, фонд заработной платы, текучесть рабочих кадров, потери рабочего времени.

Модель стимулирования по «пирамиде» означает, что поощряется только 100%-е достижение конечного результата и не поощряется невыполнение или перевыполнение. При этом 100%-е численное значение скорректированного показателя определяется по формуле $Y = X$, а при $X > 100\%$ — по формуле $Y = 200 - X$. Стимулирование по «пирамиде» характерно для массового и серийного производства.

Модель обратного стимулирования («штрафных санкций») предусматривает начисление отрицательных процентов по формуле $Y = -X$, когда численное значение указанного показателя приво-

дит к негативным явлениям в производстве и управлении (например, брак, хищение материальных ценностей, производственный травматизм, нарушения трудовой дисциплины). Эти показатели не планируются, но учитываются в виде «штрафных санкций».

Логично было бы ввести более жесткие штрафные санкции за невыполнение плана по важнейшим оценочным показателям (например, договорные поставки), допустим, по формулам $Y = 0,1X$ или $Y = -X$ при значениях $X < 100\%$. В принципе, это возможно, но тогда перестает действовать «закон весов», подкупающий справедливостью и единообразием оценок этих явлений.

Весовые коэффициенты вводятся для ранжирования важности частных показателей эффективности и устранения разнонаправленности интересов общества, предприятия и трудовых коллективов.

Весовые коэффициенты (B_i) характеризуют относительную важность показателей в их совокупности и прямо пропорционально влияют на величину частных показателей эффективности работы.

Весовые коэффициенты определяются методом экспертных оценок путем ранжирования показателей с присвоением им удельных весов в долях единицы.

Они определяются группой экспертов, состоящей из ученых-экономистов, начальников плановых отделов предприятий, линейных руководителей высшего и среднего звена, с помощью анкетного опроса. Обработка результатов производится методами ранговой корреляции. При этом целесообразно оговорить определенную долю показателей конечных результатов деятельности предприятия в размере не менее 0,5–0,7, оставив на показатели социальной эффективности удельный вес 0,3–0,5. В этом случае будет соблюдаться паритет результатов экономического и социального развития организации.

Частные показатели эффективности характеризуют вклад того или иного показателя в общую эффективность работы. Расчет частных показателей осуществляется на основе скорректированных значений показателей и весовых коэффициентов по формуле:

$$П_i = Y_i B_i,$$

где Π_i — значение i -го частного показателя эффективности работы персонала, баллы;

B_i — весовой коэффициент i -го частного показателя, доли.

Комплексный показатель эффективности работы персонала является численным измерителем достигнутых конечных результатов производства и управления. При оценке разных результатов должна быть обоснована целесообразность способа расчета интегрального показателя. Использование среднего арифметического в оценке эффективности работы представляется более простым и убедительным, поскольку, когда речь идет об учете вклада в конечный результат, подразумевается сложение составляющих. Суммирование частных показателей эффективности более доходчиво и понятно экономистам предприятий, чем другие усложненные формулы, что ведет к существенному сокращению трудоемкости расчетов и дает незначительные отклонения относительно абсолютной сущности явления.

Комплексный показатель эффективности работы персонала (Π , в баллах) является средним арифметическим отношением суммы частных показателей к сумме весовых коэффициентов:

$$\Pi = \frac{\sum_{i=1}^n \Pi_i}{\sum_{i=1}^n B_i},$$

где n — число частных показателей эффективности.

Оценка итогового значения комплексного показателя эффективности работы персонала зависит от его численного значения:

- если оно менее 95 баллов, то персонал работал неудовлетворительно;
- если оно находится в диапазоне 95–100 баллов, то персонал работал удовлетворительно, но имеет резервы по производительности и качеству работы;
- если оно в диапазоне 100–105 баллов и выполнены все частные показатели, то общая работа персонала является хорошей;
- если оно более 105 баллов, то общая работа персонала оценивается как отличная.

Практическая ценность данного показателя заключается в возможности оценки динамики функционирования персонала предприятия за различные периоды времени, объективного распределения фонда оплаты труда между подразделениями предприятия, планомерного воздействия на подразделения предприятия для обеспечения его оптимального функционирования.

Расчет эффективности труда персонала позволяет обоснованно подводить итоги соревнования между различными предприятиями и их подразделениями. Подведение итогов соревнования с использованием балльного метода базируется на следующих положениях.

Во-первых, ранжирование организаций и их подразделений производят по численному значению комплексного показателя эффективности работы. Победителем признается та организация (подразделение), у которой численное значение данного показателя максимально. При равенстве значений показателей эффективности у двух или нескольких организаций предпочтение отдается той, у которой выше значения показателей в отчетном квартале.

Во-вторых, призовые места присуждаются тем организациям (подразделениям), которые имеют численное значение эффективности более 100 баллов и выполнили частные показатели конечных результатов. Если это условие не соблюдается, то призовые места не присуждаются ни одной организации (подразделению).

В-третьих, подведение итогов производится за квартал, полгода, 9 месяцев и год по группам родственных организаций или подразделений (промышленные, строительные, транспортные, научные, коммерческие, сервисные, обслуживающие), где одинаковая номенклатура частных показателей и весовые коэффициенты.

Однако численное значение комплексного показателя эффективности в баллах может быть использовано и для подведения итогов между различными группами организаций.

В современных условиях существенно возрастает значение научного обоснования состава показателей эффективности, отражающих конечные результаты экономического и социального развития предприятия. В рыночной экономике важное значение имеют такие экономические показатели, как прибыль, договорные обяза-

тельности, производительность труда, объем продаж, рентабельность. Существенное значение приобретают учет факторов, влияющих на эти конечные показатели, а также разработка рекомендаций по обеспечению рентабельной работы предприятия в условиях расширенного производства.

Наиболее значимые критериальные показатели показаны в табл. 7.1.

Таблица 7.1

Критериальные показатели эффективности труда организации

<i>Показатель</i>	<i>Способ расчета</i>	<i>Достоинства</i>	<i>Недостатки</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1. Экономические показатели			
Балансовая прибыль, руб.	Выручка от реализации продукции за вычетом себестоимости, отражаемая в бухгалтерском балансе	Основной обобщающий показатель, отражающий финансовые результаты в денежной форме	Зависит от объема выпуска продукции и уровня цен. Неприменим для убыточных предприятий
Доход, руб.	Выручка от реализации продукции за вычетом материальных затрат и амортизации	Экономический показатель прибавочного продукта. Стимулирует экономию ресурсов	Зависит от объема выпуска продукции. Включает в себя фонд заработной платы — расходную статью себестоимости
Себестоимость, руб.	Часть стоимости, включающая затраты на потребленные средства производства и на оплату труда	Характеризует абсолютные размеры затрат на производство, снижение которых дает прибыль	Не может служить сравнительным показателем для различных предприятий

1	2	3	4
Уровень рентабельности, %	Отношение прибыли к стоимости основных производственных фондов (ОПФ) или себестоимости продукции	Относительный показатель конечного результата, сопоставимый для различных предприятий	При различной структуре ОПФ предприятий сопоставимость затруднена. Неприменим для убыточных предприятий
Затраты на 1 руб. продукции, коп./руб.	Отношение себестоимости к стоимости товарной продукции	Показывает структуру себестоимости, прибылей или убытков. Сопоставим для любых предприятий	Завышение цен на продукцию приводит к искусственному снижению затрат и росту прибыли
Объем товарной продукции, руб.	Стоимость произведенной и реализованной покупателю продукции за определенный период	Характеризует продажу произведенной продукции на рынке, т. е. факт обмена «товар — деньги»	Зависит от спроса и предложения товара и монополизации рынка производителем
Объем денежного потока, руб.	Общая сумма денег, поступившая на расчетный счет и в кассу организации за определенный период	Характеризует объем денежных средств, которыми располагает организация	Содержит авансовые платежи будущих периодов, включая дебиторскую задолженность
Качество продукции (процент брака или рекламаций), %	Рассчитывается как отношение качественной продукции к общему объему товарной продукции	Показывает удельный вес брака и рекламаций в объеме товарной продукции. Позволяет влиять на технологии производства	Характеризует качество продукции в период гарантийного срока и только по предъявлению рекламаций

1	2	3	4
Внедрение научно-технического прогресса, руб.	Рассчитывается как суммарный годовой эффект от внедрения новой технологии (выполнение объемов новых инвестиций)	Характеризует состояние с внедрением новой техники, технологий и инвестиций, т. е. будущую стратегию	Не играет роли в работе убыточных или новых предприятий
Фондоотдача основных производственных фондов, руб./руб.	Отношение объема товарной продукции к стоимости основных производственных фондов	Позволяет судить об эффективности использования производственных фондов, произведенной продукции в расчете на единицу фондов	Зависит от стоимости продукции и инфляции, неполной загрузки, проста оборудования или завышенной стоимости ОПФ
Фондовооруженность труда, руб./чел.	Определяется делением среднегодовой стоимости основных производственных фондов к среднемесячной численности персонала	Показывает стоимость ОПФ, приходящуюся на одного работника, и уровень механизации производства	Основную часть ОПФ составляет пассивная часть (здания, сооружения), которая создает «оболочку» для производственного процесса
Фондоемкость продукции, руб./руб.	Отношение стоимости ОПФ к стоимости товарной продукции, произведенной в течение года	Характеризует эффективность использования средств труда для производства продукции	Зависит от отрасли материального производства и жизненного цикла производственной системы (рост, спад)

1	2	3	4
Производительность труда (выработка на одного работника), руб./ чел.	Отношение объема выпущенной продукции к общей численности работников, занятых в производстве	Характеризует часть продукции в расчете на одного работника и позволяет судить о производственном потенциале персонала	Допускает завышение затрат и численности работников. Динамика не сопоставима в условиях инфляции
Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы, %	Отношение прироста производительности труда к приросту средней заработной платы	Позволяет судить о позитивном развитии («накопление») или негативном («проедание») соотношении темпов роста	Показывает только динамику, а не источники тенденций. Зависит от стоимости рабочей силы и цены товара
Фонд оплаты труда (заработной платы), руб.	Общий фонд основной и дополнительной заработной платы, включаемый в себестоимость продукции	Позволяет контролировать размеры и удельный вес оплаты труда в себестоимости продукции. Является базой для налогообложения	Зависит от величины предприятия, товарной продукции и внешних факторов (налоги, монопольность, численность)
Затраты на управление предприятием, коп./руб.	Отношение суммарных затрат на содержание аппарата управления к общим затратам предприятия	Позволяет судить о доле затрат на управление, динамике их изменения во времени	Характеризует эффективность работы только управленческого персонала

1	2	3	4
2. Социальные показатели			
Частота производственного травматизма, %	Отношение числа случаев производственного травматизма к общей численности персонала	Характеризует состояние охраны труда и техники безопасности	Фиксирует только явные случаи производственного травматизма. Зависит от факторов производства и соблюдения правил
Потери рабочего времени на одного работника, чел.-дни	Отношение суммарных потерь времени из-за болезни, простоев и неявок к общей численности персонала	Показывает резервы эффективности в использовании труда персонала	Не фиксирует внутрисменные потери рабочего времени. Зависит от социального обеспечения и здравоохранения
Средняя заработная плата одного работника, руб./ чел.	Отношение общего фонда оплаты труда к общей численности персонала	Характеризует уровень оплаты труда и динамику ее изменения по периодам времени	Зависит от цены продукции, инфляции и внешних факторов (налоги, монопольность и др.)
Качество труда персонала, баллы или %	Первый способ — отношение удельного веса брака и рекламаций к общей численности персонала. Второй способ — экспертная оценка качества на заседании правления по 5-балльной шкале	Применим в службах сервиса. Позволяет увязать работу персонала с внешней оценкой качества потребителями и клиентами. Простота расчета, возможность соизмерения подразделений	Фиксируется только малая часть брака из-за неисполнительности и нарушений. Субъективизм экспертных оценок членов правления

1	2	3	4
Текучесть персонала (рабочих кадров), %	Отношение числа уволенных работников по собственному желанию и за прогулы к общей численности персонала	Характеризует уровень стабильности трудового коллектива и работу с персоналом	Не включает часть уволенных по уважительным причинам работников (армия, переезд и т. п.) в показатель текущести
Уровень трудовой дисциплины, наруш./чел. или баллы	Отношение числа случаев нарушения трудовой и исполнительской дисциплины к общей численности персонала. Другой вариант — экспертная оценка уровня дисциплины по 10-балльной шкале	Позволяет судить о прогулах, опозданиях, неисполнительности в структурных подразделениях. Второй вариант характеризуется простотой расчета	Сложность исчисления из-за отсутствия четкой фиксации нарушений в оперативной отчетности. Второй вариант — субъективизм оценки
Количество самовольных невыходов на работу (абсентеизм), чел.-дни	Отношение числа рабочих дней, потерянных за определенный период из-за отсутствия на работе к среднему числу работников умноженному на число рабочих дней	Характеризует нестабильность работы трудового коллектива и издержки, связанные с оплатой сверхурочных и простоя оборудования. Руководство получает объективные данные для увольнений	Свидетельствует об уровне трудовой дисциплины и «вольности» по отношению к руководству и философии организации

1	2	3	4
Социально-психологический климат коллектива, баллы	Устанавливается на основе конкретных социологических и психологических исследований с помощью специалистов	Позволяет установить лидеров, мотивацию, потребности, климат и эффективность использования различных методов управления, разработать рекомендации по улучшению климата	Дополнительные затраты на проведение исследований. Невозможность улучшения климата в случае незаинтересованности руководства
3. Организационные показатели			
Надежность работы персонала, доли или баллы	Первый способ — вероятность безотказной работы персонала с минимальным числом отклонений. Второй способ — экспертная оценка надежности управления предприятием по 10-балльной шкале	Позволяет прогнозировать неблагоприятные периоды в работе и убытки от отклонений. Простота расчета и возможность оценки различных подразделений	Сложность и большие затраты на расчет показателей надежности. Субъективность оценок надежности и их влияния на общую эффективность
Равномерность загрузки персонала, доли или баллы	Первый способ — отношение удельного веса потерь и перегрузок к общей трудоемкости. Второй способ — экспертная оценка равномерности на заседании правления предприятия по 5-балльной шкале	Позволяет судить о степени приближения к идеальной загрузке, равной единице. Простота расчета позволяет измерять работу различных подразделений	Требует создания нормативной базы и сбора оперативной информации о потерях и перегрузках. Субъективизм экспертных оценок и их влияния на общую эффективность

1	2	3	4
Коэффициент трудового участия (КТУ) или вклада (КТВ), доли	Рассчитывается путем суммирования с нормативной единицей достижений (знак «+») или упущений (знак «-») в работе	Является комплексным показателем, по которому можно судить о результатах и качестве труда отдельных работников	Нет прямой связи с конечными результатами производства. Субъективизм оценок определяется составом комиссии (правления)
Качество оформления документов, баллы	Определяется экспертно по 5-балльной шкале членами правления (совета)	Позволяет учитывать уровень подготовки плановых и учетных документов и делопроизводства	Зависимость от субъективных оценок членов правления (совета) и желание лучше оценить свое подразделение
Культура управления, баллы	Определяется специальной комиссией экспертов (правление, совет) в виде экспертных оценок по 5-балльной шкале	Повышает общий имидж организации (чистота, мораль, взаимоотношения, рабочие места и др.)	Зависимость от субъективных оценок членов правления (совета) и желание лучше оценить свое подразделение
Культура производства, баллы	Определяется специальной комиссией экспертов из представителей цехов (участков) по 5-балльной шкале	Повышает культуру производства (рабочие места, чистота в цехах и бытовых помещениях, рабочая одежда, технологические операции и др.)	Наличие основных и вспомогательных подразделений с разным уровнем механизации и сроком службы оборудования затрудняют сравнение

1	2	3	4
Соотношение рабочих и служащих, чел./чел.	Отношение численности производственного персонала (рабочих) к численности управленческого персонала (служащих)	Характеризует число рабочих, приходящихся на одного служащего. Позволяет судить о квалификации персонала и соотношении двух главных категорий персонала	Зависит от отраслевой специфики, уровня комплексной механизации производства и кадровой политики

Прибыль организации, как было показано выше, является основным финансовым результатом и исчисляет в денежной форме прибавочный продукт предприятия. В условиях рыночной экономики трудовой коллектив заинтересован как в увеличении объемов производства, так и в снижении затрат на производство, что позволяет увеличить массу прибыли. Недостаток показателя прибыли проявляется при его использовании в качестве сравнительного показателя оценки работы нескольких организаций. Допустим, одна организация имеет прибыль 50 млн руб., а вторая — 5 млн руб., однако, не зная объемов выпуска продукции (работ, услуг), нельзя сказать, что вторая организация получила худший результат. Такой же недостаток имеет и показатель себестоимости продукции (работ, услуг).

Такой состав показателей позволяет оценить основные параметры организации работы персонала (экономичность, надежность, равномерность и качество), и их следует включить в перечень критериальных показателей эффективности. Очевидно, что состав показателей должен быть переменным в зависимости от особенностей развития рыночной экономики, должен уточняться и дополняться в условиях динамичного развития предприятия или организации.

Разработаны две модификации балльного метода:

- 1) балльная оценка эффективности работы организации (БОЭРО) (для всего персонала организации);
- 2) комплексная оценка управленческого труда (КОУТ) для подразделений организации.

Оценка эффективности работы организации может быть произведена только по совокупным результатам экономического и социального развития, а одним из возможных способов соизмерения этих результатов может быть балльный метод.

Метод **балльной оценки эффективности работы организации (БОЭРО)** основан на определении социально-экономических тенденций развития организации любой организационно-правовой формы, его результативности с точки зрения достижения производственных, экономических и социальных целей.

В упрощенном виде это расчет результативности работы персонала организации за конкретный период времени. В основе метода БОЭРО известные принципы — план наименьшей ценой, достижение конечного результата, каждому по труду, стимулирование в зависимости от вклада, сопоставимость оценки.

Эффективность работы организации за конкретный период определяется численным значением комплексного показателя эффективности, характеризующего величину достигнутого результата относительно поставленных целей деятельности. Значение показателя БОЭРО базируется на достижении конечных результатов организации, эффективности использования ресурсов, обеспечении социального развития коллектива. БОЭРО позволяет оценить эффективность работы предприятия и организации за квартал, год, пятилетие. С помощью БОЭРО можно подвести итоги соревнования и распределить доходы (чистую прибыль) между структурными подразделениями крупных предприятий.

Модификации метода БОЭРО были сделаны для промышленных предприятий, строительно-монтажных организаций, коммерческих организаций, жилищно-коммунальных предприятий, проектных организаций и образовательных учреждений. Отличия связаны с перечнем экономических и социальных показателей, ве-

совыми коэффициентами и процедурой их расчета, с использованием статистической и оперативной отчетности.

Автоматизированное составление оперативной и статистической отчетности с накоплением данных на машинных носителях позволяет расширить состав частных показателей эффективности, включив в него весь рассмотренный выше перечень экономических и социальных показателей. Однако с ростом числа показателей эффективности происходит уменьшение значимости весовых коэффициентов и вступает в силу закон больших чисел.

Приведенные практические расчеты показывают, что введение дополнительных показателей с весовыми коэффициентами 0,01–0,04 при наличии показателей с удельным весом 0,05–0,10 не дает существенного увеличения точности расчетов, хотя и сокращает разброс итогового показателя. Поэтому число частных показателей эффективности не должно превышать 20 показателей.

Таким образом, методика БОЭРО позволяет оценивать эффективность трудовой деятельности любого предприятия или организации, динамику социально-экономического развития, проводить сопоставления с организациями-конкурентами. В то же время методика достаточно простая и экономичная по затратам по сравнению с другими методами оценки.

Комплексная оценка управленческого труда (КОУТ) предназначена для определения вклада конкретного подразделения предприятия (цеха, участка, отдела, службы, бюро, группы, лаборатории) в конечные результаты деятельности предприятия. Она позволяет объективно подводить итоги соревнования между подразделениями, организовать премирование работников по итогам хозяйственной деятельности с учетом их личного вклада, мобилизовать коллективы подразделений на выполнение плановых показателей, повысить трудовую и исполнительскую дисциплину. КОУТ является детализацией и развитием БОЭРО применительно к подразделениям предприятия.

Основу КОУТ составляют экономические, социальные и организационные показатели. Номенклатура показателей КОУТ определяется методами технико-экономического анализа, анкетирова-

ния, экспертных оценок, корреляционно-регрессионного анализа на основе следующих последовательных логических итераций:

- определение наиболее важных показателей эффективности работы персонала путем опроса или анкетирования руководителей и специалистов предприятий, а также ученых-экономистов (базовый состав показателей приведен в табл. 7.1);
- построение матрицы распределения показателей между структурными подразделениями предприятия. Строками матрицы являются экономические и социальные показатели, а столбцами — структурные подразделения, включая руководство;
- определение весовых коэффициентов показателей КОУТ с использованием методов экспертных оценок и множественного корреляционно-регрессионного анализа. Весовые коэффициенты отражают важность того или иного показателя с точки зрения вклада в комплексный показатель КОУТ;
- определение математической функции стимулирования для каждого частного показателя эффективности, чтобы обеспечивалось выполнение контрольных цифр годового плана организации, экономических нормативов и показателей социального развития коллектива.

Рекомендуемая матрица распределения показателей КОУТ среди подразделений организации показана в табл. 7.2.

Таблица 7.2

**Матрица распределения показателей КОУТ
среди подразделений организации**

<i>Показатели</i>	<i>Руководство организации</i>	<i>Функциональные подразделения</i>	<i>Производственные подразделения</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1. Экономические показатели			
Балансовая прибыль	Директор	Бухгалтерия	Начальник цеха (участка)
Доход (валовой, чистый)	Директор	Бухгалтерия	Начальник цеха (участка)
Себестоимость продукции	Заместитель директора по экономике	Плановый отдел	Начальник цеха (участка)

Продолжение табл. 7.2

1	2	3	4
Уровень рентабельности	Заместитель директора по экономике	Плановый отдел	Начальник цеха (участка)
Затраты на 1 руб. продукции	Заместитель директора по экономике	Бухгалтерия	Начальник цеха (участка)
Объем товарной продукции	Директор	Плановый отдел	Начальник цеха (участка)
Объем выпущенной продукции	Директор	Плановый отдел	Начальник цеха (участка)
Выручка от реализации продукции	Заместитель директора по маркетингу	Отдел маркетинга	Начальник отдела сбыта
Качество продукции (процент брака или рекламаций)	Технический директор	Производственно-технический отдел	Начальник цеха (участка)
Внедрение научно-технического прогресса	Технический директор	Производственно-технический отдел	Начальник цеха (участка)
Кредиторская и дебиторская задолженность	Заместитель директора по экономике	Бухгалтерия	Начальник отдела сбыта
Производительность труда (выработка на одного работника)	Технический директор	Производственно-технический отдел	Начальник цеха (участка)
Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы	Технический директор	Производственно-технический отдел	Начальник цеха (участка)

Продолжение табл. 7.2

1	2	3	4
Фонд оплаты труда (заработной платы)	Заместитель директора по экономике	Плановый отдел	Руководители подразделений
Фонд материального поощрения (премиальный фонд)	Директор	Плановый отдел	Руководители подразделений
Фондоотдача основных производственных фондов	Технический директор	Производственно-технический отдел	Начальник цеха (участка)
Обязательные отчисления и платежи (ЕСН, НДФЛ)	Директор	Бухгалтерия	—
Амортизация оборудования	Технический директор	Бухгалтерия	Начальник цеха (участка)
Материальные затраты	Технический директор	Производственно-технический отдел	Начальник цеха (участка)
Накладные расходы	Директор	Бухгалтерия	Начальник цеха (участка)
Налоги (прибыль, НДС и др.)	Директор	Бухгалтерия	—
Запасы материальных ресурсов	Заместитель директора по маркетингу	Отдел маркетинга	Руководители подразделений
Объем продаж	Заместитель директора по маркетингу	Отдел маркетинга	Руководители подразделений
Дивиденды по акции	Заместитель директора по экономике	Плановый отдел	—

1	2	3	4
2. Социальные показатели			
Средняя заработная плата на одного работника	Заместитель директора по персоналу	Отдел по труду и зарплате	Руководители подразделений
Частота производственного травматизма	Технический директор	Производственно-технический отдел	Начальник цеха (участка)
Потери рабочего времени на одного работника	Заместитель директора по персоналу	Отдел по труду и зарплате	Руководители подразделений
Темпы роста заработной платы	Заместитель директора по персоналу	Отдел по труду и зарплате	Руководители подразделений
Текучесть персонала (рабочих кадров)	Заместитель директора по персоналу	Отдел персонала	Руководители подразделений
Уровень трудовой дисциплины	Заместитель директора по персоналу	Отдел по работе с персоналом	Руководители подразделений
Соотношение рабочих и служащих	Заместитель директора по персоналу	Плановый отдел	Начальник цеха (участка)
Социально-психологический климат коллектива	Заместитель директора по персоналу	Отдел по работе с персоналом	Руководители подразделений
Количество самовольных невыходов	Заместитель директора по персоналу	Отдел по работе с персоналом	Руководители подразделений
Качество труда персонала	Заместитель директора по персоналу	Отдел по работе с персоналом	Руководители подразделений
Среднесписочная численность персонала	Заместитель директора по персоналу	Отдел по работе с персоналом	Руководители подразделений

1	2	3	4
3. Организационные показатели			
Соотношение рабочих и служащих	Заместитель директора по персоналу	Отдел по работе с персоналом	Руководители подразделений
Затраты на управление	Заместитель директора по экономике	Бухгалтерия	Руководители подразделений
Надежность работы персонала	Заместитель директора	Отдел по работе с персоналом	Руководители подразделений
Коэффициент равномерности загрузки персонала	Заместитель директора	Отдел по работе с персоналом	Руководители подразделений
Качество оформления документов	Заместитель директора	Отдел по работе с персоналом	Руководители подразделений
Коэффициент трудового вклада и участия (КТВ, КТУ)	Заместитель директора	Отдел по работе с персоналом	Руководители подразделений
Культура управления	Директор	Секретариат	Руководители подразделений
Культура производства	Технический директор	Производственно-технический отдел	Начальники цехов (участков)

Расчет показателей КОУТ ведется по методическим указаниям балльного метода, изложенным выше в табличной форме.

Наличие показателей КОУТ по всем структурным подразделениям предприятия позволяет объективно подвести итоги соревнования и распределить премиальный фонд в соответствии с индивидуальным вкладом в конечные результаты производства. Премииальный фонд распределяется пропорционально численному

значениям показателей КОУТ и основной заработной платы работников аппарата управления:

$$\Phi_z = \Phi \left(3_z P_z / \sum_{z=1}^W 3_z P_z \right),$$

где Φ_z — премиальный фонд, начисленный z -му структурному подразделению, руб.;

Φ — общий размер премиального фонда, начисленного аппарату управления, руб.;

3_z — фонд основной заработной платы (сумма должностных окладов) работников z -го подразделения, руб.;

P_z — расчетное значение показателя КОУТ для z -го подразделения, баллы;

W — число структурных подразделений в аппарате управления.

Метод распределения фонда оплаты труда работников аппарата управления на основе показателей КОУТ позволяет более объективно определить размеры материального поощрения по сравнению с традиционным методом, когда учитывается субъективное мнение руководства предприятия или членов правления. Применяемый на многих предприятиях метод распределения премиального фонда или хозрасчетного дохода только пропорционально заработной плате фактически узаконивает уравниловку.

Экономическая эффективность методики КОУТ объясняется двумя группами факторов. Во-первых, за счет повышения экономичности работы аппарата управления вследствие сокращения потерь рабочего времени, роста исполнительской дисциплины, творческой активности работников, четкого распределения ответственности за порученную работу. Во-вторых, за счет повышения эффективности работы производственного персонала, стимулирования его труда в зависимости от конечных результатов производства.

Работник структурного подразделения премируется за призовое место в соревновании, достижение и превышение нормативного значения результативности работы в размере 100 баллов. А это

может быть достигнуто только за счет улучшения экономических и социальных показателей, закрепленных за структурными подразделениями, критериев конечных результатов, таких, как рост прибыли, объема товарной продукции, производительности труда, сокращение потерь рабочего времени и др.

С переходом на рыночные условия необходимость КОУТ как инструмента объективного подведения итогов соревнования и распределения премиального фонда возрастает.

§ 2. PERFORMANCE MANAGEMENT — УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ (ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ)

В международной практике все чаще используется термин **performance management** — **управление эффективностью** вместо системы управления по целям (management by objectives — МВО), хотя принципы, на которых базируются обе системы, похожи.

И та и другая позволяют систематизировать процесс управления за счет определения целей, дают возможность провести оценку эффективности деятельности сотрудников, ориентируют на результат, приводят к повышению эффективности компании и бизнеса в целом.

Основные принципы системы performance management:

1. В начале периода (месяца, квартала) организации, подразделениям, отделам, сотрудникам устанавливаются цели (задачи), от выполнения которых зависит переменная часть заработной платы.

Цели и задачи должны соответствовать условиям SMART.

Это означает, что они должны быть:

- specific — специфичными для организации/подразделения/сотрудника;
- measurable — измеримыми (определите метрики для подсчета производительности);
- achievable — достижимыми, реалистичными;
- relevant — релевантными (имеющими отношение), соответствующими, важными для сотрудника;

- time-based — основанными на установлении четких сроков выполнения.

2. Должна быть проведена декомпозиция, или «каскадирование» целей с верхнего уровня на нижний.



Рис. 7.1. Декомпозиция целей

Цели компании являются целями генерального директора, цели подразделения — целями руководителя подразделения, цели отдела — целями руководителя отдела.

При этом постановка целей даже на нижних уровнях компании происходит в соответствии с целями, стратегией организации.

Целей не должно быть много на каждом уровне. Оптимальным считается определение трех-пяти ключевых целей.

Постановка целей осуществляется в зависимости от стиля управления в компании. Кто же устанавливает цели? При авторитарном стиле управления — непосредственный руководитель исходя из целей компании/подразделения/отдела.

При демократическом стиле управления сотрудникам предоставляется возможность разработать цели самостоятельно, после чего происходит процесс их обсуждения и согласования с непосредственным руководителем.

3. Для определения уровня достижения целей устанавливаются КРІ (key performance indicators), т. е. ключевые показатели деятельности или эффективности; можно также использовать русские варианты данного термина: КПЭ — ключевой показатель эффективности, или КПД — ключевой показатель деятельности.

4. Формируется культура диалога сотрудника с руководителем. Он должен проводить мониторинг в текущий период, обеспечить сотрудника необходимыми ресурсами для выполнения целей и в случае необходимости оказывать ему поддержку.

5. Осуществляется performance review — периодически проводимый процесс, в ходе которого оцениваются выполнение целей/задач, KPI, т. е. результаты деятельности, а также компетенции сотрудника; выявляется gap — разрыв между уровнями выраженности реальной и требуемой компетенции; определяется уровень материального вознаграждения присваивается новая категория или намечается повышение в должности; ставятся цели/задачи на будущий период и определяются приоритеты профессионального развития, т. е. формируется development plan — план развития сотрудника.

Определяются возможные категории премирования:

1. Категория А: топ-менеджеры, руководители ключевых подразделений, от которых зависит бизнес-результат.

2. Категория В: руководители и сотрудники-профессионалы, которые создают основной бизнес-результат.

3. Категория С: руководители и сотрудники так называемых поддерживающих подразделений, или подразделений, оказывающих услуги.

4. Категория D: сотрудники, не влияющие на бизнес-процессы компании и не участвующие в системе управления по целям.

В зависимости от категории сотрудников устанавливается период постановки целей (исходя из практического опыта российских компаний).

Таблица 7.3

Период постановки целей

<i>Категории</i>	<i>Период постановки</i>
А	Полгода — год
В	Месяц — квартал
С	Квартал — полгода

Организация должна сама определиться в сроках постановки целей.

Формирование таблицы целей.

Формирование таблицы целей включает несколько шагов:

1-й шаг. Определение целей в соответствии с принципом SMART и проведенной декомпозицией.

Большинство компаний оценивают эффективность работы менеджера и вознаграждают его по одному финансовому показателю (например, объему продаж). Но данная оценка не дает полного представления об эффективности работы руководителя (менеджера) — высокий объем продаж может быть следствием сложившейся ситуации на рынке (например, повышение цены на металл привело к росту объема продаж в денежном эквиваленте) или большего рекламного бюджета, повышения спроса, ухода с рынка конкурента и т. д.

Постановка трех-пяти целей/задач позволяет более объективно оценить деятельность руководителя (сотрудника), учесть не только краткосрочные финансовые результаты, но и выполнение стратегических (тактических) целей, оценить качество работы руководителей.

2-й шаг. Определение KPI — ключевых показателей эффективности для достижения целей.

Для одной цели возможно применение как нескольких показателей эффективности, так и одного, но с разными единицами измерения.

3-й шаг. Определение веса для каждой цели.

Чем более важна и значима цель, тем больший вес ей придается.

Также учитывается и сложность достижения цели.

4-й шаг. Определение планового показателя.

Для того чтобы установить плановый показатель, нужны статистика или динамика показателей компании за предшествующий период. Если расчет таких показателей не производился, то для начала нужно набрать статистику (особенно это важно для компаний, деятельность которых характеризуется сезонностью), а потом уже устанавливать реальные плановые показатели. Если будут постав-

лены заведомо невыполнимые показатели, то в дальнейшем это приведет к демотивации персонала, который будет сопротивляться тому, чтобы применялась система управления по целям. Заниженные показатели приведут к завышенным и необъективным выплатам премии.

Устанавливаются несколько значений показателей для разных уровней:

- 1) недопустимый уровень;
- 2) низкий уровень;
- 3) плановый уровень;
- 4) уровень лидерства.

5-й шаг. Определение результативности руководителя/сотрудника и размера премии.

Чтобы рассчитать премиальную часть зарплаты, для каждого руководителя/сотрудника, кроме установленных КРІ для каждого уровня деятельности, разрабатываются таблицы целей, с помощью которых определяется процент премии.

При достижении показателей того или иного уровня выплачивается определенный процент к окладу, например, при недопустимом уровне устанавливается 0% премии, низком — 10%, плановом — 30% и при уровне лидерства — 40%.

После получения фактического значения показателей рассчитывается соответствующий размер премии с учетом фактического и планового значения, веса показателя и процента вознаграждения.

Полученные премии по отдельным показателям суммируются.

Процент вознаграждения к окладу может быть одинаковым или разным, в зависимости от степени влияния соответствующих специалистов, занятых на локальном рынке труда, на результат деятельности компании и уровень ее доходов.

При таком премировании часто вводят ограничения: если хотя бы одна из целей выполняется на недопустимом уровне, переменная часть не начисляется и по другим целям, т. е. сотрудник не получает премию.

Для рабочих обычно используется не более трех показателей эффективности и выдвигаются необходимые условия для получе-

ния премии: отсутствие грубого нарушения дисциплины и техники безопасности и т. д.

6-й шаг. Зависимость вознаграждения как от индивидуальных, так и от коллективных результатов деятельности.

Наиболее эффективной будет система оплаты труда, которая учитывает как индивидуальный вклад работника, так и результаты коллективной деятельности. В таком случае стимулируют сотрудников на их достижение, а значит и на взаимопомощь, наставничество.

Например, зависимость вознаграждения топ-менеджеров от результатов деятельности компании способствует пониманию ими важности эффективного распределения ресурсов: в первую очередь их получает подразделение, которое в данный момент времени оказывает наибольшее влияние на общие достижения компании, или наиболее слабое звено (вспомним: «Сила всей цепи определяется силой слабого звена»).

Чтобы учесть как индивидуальный вклад работника, так и результаты коллективной деятельности, разделяют переменную часть зарплаты на две составляющие: например, 70% выплачиваем за выполнение индивидуальных целей и 30% — коллективных.

Почему именно такая система будет более эффективна?

Например, в производственно-торговой компании цеха выполняют план по производству продукции, а отдел продаж работает плохо. В соответствии с вышеупомянутой системой производственники получают премию, а отдел продаж — нет.

А компания в целом? Ведь главная ее цель не выполнена — необходимой прибыли нет.

Нужно ли премировать производственников в таком случае? Скорее всего, нужно: если не дать им премию, в следующий раз они не будут мотивированы на выполнение плана. Но поскольку цели компании не достигнуты, то нет необходимых средств для выплаты премиальной части производственникам. Ситуация заставляет вводить ограничения. Например, при премии 100% к окладу выплачивать 70% за достижение индивидуальных целей и остальные 30% — при условии, что компания достигнет своих целей.

Обычно постановка целей и разработка КРІ для основных подразделений не вызывает затруднений; гораздо проблематичнее сделать это для поддерживающих (вспомогательных) подразделений, или, как еще их называют, подразделений, оказывающих услуги.

Как установить для них цели и какие использовать КРІ?

Разработка целей и показателей для поддерживающих подразделений

Достаточно легко определить КРІ для сотрудников и руководителей основных подразделений, но гораздо проблематичнее установить цели и показатели для поддерживающих (оказывающих услуги) подразделений. Существуют различные подходы к формированию целей и показателей. Чаще всего в российских компаниях используются финансовые показатели. Но если сотрудник не видит прямой связи между ними и своей деятельностью и не может оказать на них влияние, будет ли он мотивирован на достижение поставленных целей? Скорее всего, нет. Поэтому, устанавливая цели и показатели поддерживающим подразделениям, рекомендуется устанавливать финансовые показатели, если сотрудник/руководитель действительно может на них повлиять. Если влияние не прямое, то данный показатель устанавливается с маленьким весом.

Возможная структура постановки целей и показателей для поддерживающих подразделений

1. Финансовые показатели.

Например, для финансового директора таким показателем может быть чистая прибыль, или прибыль до начисления процентов, налогов и амортизации.

Для руководителей других подразделений — выполнение норматива по затратам (выполнение бюджета).

2. Показатели удовлетворенности клиентов.

Можно рассчитать CSI (clientsatisfactionindex) — показатель удовлетворенности клиентов.

Клиенты могут быть внутренними и внешними. Например, для руководителя службы персонала таким показателем может быть удовлетворенность внутренних клиентов: генерального директора и топ-менеджеров.

**Индекс удовлетворенности руководителем
службы управления персоналом**

	<i>Критерии</i>	<i>Вес, %</i>	<i>Оценка</i>
1	Своевременность предоставления консультаций	20	5
2	Качество предоставленных консультаций	20	4
3	Помощь в решении проблем руководителей	30	3
4	Эмпатия, коммуникации	20	5

Для снижения субъективизма важно разработать правильные критерии оценки и определить в весах значимость данного критерия для компании. Оценивать можно по четырех-, пяти- и десяти-балльной шкале, но в любом случае следует расписать значение той или иной оценки и различия между ними (например, 1 — полностью неудовлетворен, 2 — частично удовлетворен, 3 — в большей степени удовлетворен, 4 — полностью удовлетворен, 5 — превосходит ожидания).

3. Показатели, связанные с выполнением бизнес-процессов или ключевых функций.

Например, для менеджера по подбору персонала основным бизнес-процессом будет эффективный и своевременный подбор кадров.

Для него могут быть разработаны следующие показатели:

- 1) процент закрытых вакансий к их общему количеству;
- 2) выполнение графика подбора (своевременность закрытия вакансий);
- 3) количество сотрудников, прошедших испытательный срок (качество подбора персонала).

4. Показатели, связанные с выполнением проектов.

Например, для руководителя проекта по разработке и внедрению системы оплаты труда и мотивации. Поскольку в данном случае это не постоянный рабочий бизнес-процесс, а проект, разбиваем его на этапы и определяем, к какому сроку должен быть завершен каждый этап и что будет считаться его результатом.

Например, для директора по персоналу. При разработке постоянной части системы оплаты труда на основе оценки должностей и рабочих мест показателями могут быть: запланированный срок разработки (количественный показатель) и утвержденный генеральным директором документ «Положение о системе оплаты труда (постоянной части зарплаты)» (качественный показатель).

Препятствовать внедрению системы управления эффективностью performance management будут следующие факторы:

1. Отсутствие миссии, целей и стратегического управления в компании.

Прежде чем внедрять систему управления эффективностью, необходимо установить стратегические цели компании и провести их декомпозицию.

2. Неосведомленность сотрудников о целях компании. Размытость целей.

Руководители и сотрудники должны быть ознакомлены с целями, установленными по принципу SMART.

3. Нерешительный, или «маятниковый», стиль управления руководителя.

Прежде чем проводить изменения в оплате труда, важно понимать, для чего их проводят, какой результат хотят получить, и просчитать наличие необходимых ресурсов, требующихся для проведения изменений: финансовых, человеческих, временных.

Возврат к старому чаще всего вызывает демотивацию сотрудников, потерю их поддержки и доверия, в том числе и к проведению изменений в будущем.

4. Неготовность руководителей среднего уровня брать на себя ответственность.

Первый эффект от внедрения системы оплаты по результатам: ясное разделение ответственности — не только моральной, но и материальной. Руководители, не готовые или не желающие брать на себя ответственность, начинают саботировать изменения.

5. Напряженная атмосфера в организации.

При высоком уровне конфликтности в компании, недоверии сотрудников к руководству, их взаимном неуважении и других не-

благоприятных факторах изменения в существующей системе оплаты труда и переход к новой, например, к системе оплаты труда по результатам, вряд ли приведут к решению проблем. Скорее всего, эти факторы будут препятствием для внедрения новой системы.

Поэтому, прежде чем ее вводить, нужно провести соответствующие изменения во внутренней среде предприятия.

Таким образом, перед тем как разрабатывать систему мотивации и оплаты труда, необходимо определить стратегические цели компании и показатели, которые позволят делать выводы о том, как каждое подразделение (отдел, сотрудник) воздействует на эти цели, т. е. посмотреть с точки зрения системы, взаимодействия подразделений и учесть ограничения.

При соблюдении этих условий премиальная система становится динамичной, гибкой, позволяет руководителю оперативно вносить коррективы (в цели, KPI, веса) при изменении стратегических целей и стратегии компании, оставляя прежним механизм премирования.

§ 3. СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ (BALANCED SCORECARD, BSC) КАК ИНСТРУМЕНТ СТИМУЛИРОВАНИЯ СОТРУДНИКОВ НА ВЫПОЛНЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ

В современных условиях компании вынуждены работать быстрее, совершенствовать свои продукты быстрее, чем когда-либо. Balanced scorecard позволяет выполнять это требование в полной мере.

BSC (balanced scorecard), или система сбалансированных показателей (СПП), — это инструмент реализации стратегии. СПП является инструментом стратегического и оперативного управления, который позволяет связать стратегические цели компании с бизнес-процессами и повседневными действиями сотрудников на каждом уровне управления, а также осуществлять контроль за реализацией стратегии.

СПП — это средство управления эффективностью компании. Чтобы определить, насколько эффективно работает организация

или ее подразделения, финансовых показателей недостаточно, так как они отражают эффективность работы компании в прошлом, не позволяя диагностировать и устранять возникающие проблемы «в режиме реального времени». Стратегическая карта дает возможность донести до отдельных подразделений и сотрудников организации их роль в реализации ее стратегии, которая, таким образом, становится личным делом каждого. ССП можно рассматривать как интерактивную систему, которая побуждает к диалогу, обмену мнениями и служит мощным средством обучения и движения в будущее. ССП может помочь организации создать устойчивое, уникальное предложение потребительской ценности, выделяющее компанию среди конкурентов и лежащее в основе ее стратегии.

ССП — полезный инструмент для собственника и для контроля совета директоров за деятельностью топ-менеджеров. Достаточно актуальными сегодня для руководителей-собственников становятся частичный выход из бизнеса (найм управляющего директора) и развитие нового направления. Но для этого необходимо, чтобы первоначальный бизнес отвечал ряду требований: должны существовать возможность оценки его эффективности, прозрачная система управления, а также понятная и обоснованная стратегия развития, чтобы можно было оценить и проконтролировать, как осуществляется ее реализация.

В таком случае система сбалансированных показателей становится одним из инструментов, который полностью отвечает вышеупомянутым требованиям и создает необходимые возможности для руководителя-собственника.

Система сбалансированных показателей является результатом годичного исследования, проведенного Робертом Капланом, профессором развития лидерства в Гарвардской школе бизнеса, и Дейвидом Нортон, основателем и президентом Balanced Scorecard Collaborative, Inc. На основании опыта использующих ее организаций ССП признали уникальной системой, позволяющей интегрировать финансовые и нефинансовые показатели эффективности хозяйственной деятельности.



Рис. 7.2. Система сбалансированных показателей с учетом причинно-следственных отношений (по Р. Каплану и Д. Нортону)

Стратегия компании раскрывается в четырех перспективах в виде стратегических целей и показателей, связанных причинно-следственными отношениями: финансовый результат является достижением целей в клиентской составляющей, они, в свою очередь, являются результатами факторов внутренних процессов и т. д.

Стратегическая карта показывает направленную на долгосрочный конечный результат систему причинно-следственных связей.

Рассмотрим стратегическую карту российского торгового предприятия.



Рис. 7.3. Стратегическая карта торговой компании

На стратегической сессии топ-менеджеры с учетом целей собственников и миссии компании определили ее цели по четырем составляющим и показатели выполнения данных целей.

Была также проведена работа по наличию и проверке причинно-следственных связей между целями, показателями различных перспектив. Это позволило отказаться от тех показателей и инициатив, которые не оказывают влияния (или оказывают, но незначительное) на достижение стратегических целей компании.

Например, цель обучения сотрудников (составляющая развития и обучения) — более успешное выполнение своей работы (внутренние процессы) для удовлетворения клиентов (составляющая — клиенты), что позволит достичь финансовых целей подразделения (финансы).

Нужно ли связывать систему сбалансированных показателей с системой вознаграждения (компенсации) сотрудников? Создаст ли такая система вознаграждения мотивацию у руководителей, сотрудников на достижение сбалансированных показателей? Какие проблемы и трудности могут возникнуть при ее внедрении?

В своей книге «Организация, ориентированная на стратегию» Нортон и Каплан приводят результаты отчета компании A Mercer Consulting Group, Inc.: «По отчетам компании A Mercer Consulting Group, Inc., проводившей изучение систем материального поощрения в 214 западных компаниях, 88% считают зависимость вознаграждения от выполнения показателей ССП очень эффективной. Точно такой же результат получили и аналитики из Hay Group, Inc., изучившие 15 организаций, разработавших и внедривших ССП. Тринадцать из них поставили оплату труда в зависимость от достигнутых показателей».

Такая взаимосвязь, по мнению авторов ССП Р. Каплана и Д. Нортон, «играет две очень важные роли: концентрирует внимание персонала на решающих показателях и является мощным стимулом достижения стратегических целей компании».

Действительно, разработка ССП — очень важный этап в стратегическом управлении компанией и реализации ее стратегии, но как же сделать так, чтобы эта система эффективно работала в ком-

пании, т. е. руководители и сотрудники были заинтересованы в достижении стратегических целей и выполнении показателей?

Обратимся к имеющемуся опыту западных и американских компаний, разработавших и внедривших компенсационные системы.

Влияние различных составляющих на премиальные выплаты сильно различается: «В схеме поощрительной выплаты финансовые индикаторы составляли 40% от остальных; показатели клиентской составляющей — от 15 до 25%; параметры обучения и роста — от 15 до 20%».

Например, компания Mobil NAM@R разработала показатели для каждой составляющей ССП. Премиальная часть зарплаты сотрудников подразделения (бизнес-единицы) зависела от количества набранных баллов. Их рассчитывали следующим образом: фактор достижения результатов по различным показателям умножали на реальную ценность показателя с учетом сложности его выполнения.

Кроме того, премируя сотрудников за достижение не только финансовых показателей, но и показателей по другим перспективам («бизнес-процессы», «клиенты», «развитие»), компания тем самым демонстрирует уверенность в необходимости добиться их выполнения, чтобы ее деятельность оказалась успешной, а также показывает важность и значимость разработанных карт для руководства, для организации в целом.

§ 4. ОЦЕНКА ТРУДОВОГО ВКЛАДА

Коэффициент трудового вклада (КТВ) является количественным измерителем индивидуального трудового вклада (участия) работников в конечные результаты деятельности структурного подразделения предприятия. Понятия КТВ и КТУ идентичны, однако употребление КТВ на современном этапе является более правильным для работников ввиду учета их долевого вклада в конечные результаты производства.

Отличительными достоинствами КТВ и КТУ являются:

- простота расчета индивидуального вклада на основе достижений и упущений в работе;

- дифференцированный подход к работникам с различной производительностью труда;
- гибкость механизма КТВ и возможность адаптации их к меняющимся условиям производства;
- предположение, что нормальный вклад трудолюбивого и исполнительного работника оценивается единицей;
- определение стандартного диапазона изменений КТВ от нуля до двух;
- разработка шкалы достижений, повышающих КТВ, и шкалы упущений, снижающих его;
- экспертная оценка индивидуального вклада и назначение КТВ представительной комиссией из числа членов правления, администрации, профкома;
- широкая гласность и доведение КТВ до всех членов трудового коллектива;
- распределение премиального фонда и дополнительной заработной платы по КТВ.

Рассмотрим методику расчета КТВ как самостоятельную оценку эффективности труда персонала. Остановимся на некоторых постулатах:

1) КТВ рационально применять для распределения премиального фонда и дополнительной заработной платы (вознаграждения), поскольку основная заработная плата (тариф, оклад) зафиксированы в трудовом договоре или при найме на работу;

2) КТВ используется для оценки индивидуального вклада отдельных рабочих и служащих, а эффективность работы подразделения рассчитывается по методике КОУТ;

3) сумма вознаграждения за конечный результат определяется по результатам работы за месяц. При отсутствии упущений в работе вознаграждение выплачивается в полном объеме. Если в течение месяца были отмечены упущения, то размер вознаграждения уменьшается в соответствии с коэффициентом, определяемым с учетом шкалы достижений и упущений в работе;

4) в случае достижения высоких результатов и качества труда размер вознаграждения увеличивается пропорционально КТВ, определяемому руководителем подразделения с учетом фактических достижений по табл. 7.5.

Таблица 7.5

Шкала коэффициентов трудового вклада

№ п/п	Показатель	Значение коэффициента, W
1. Перечень упущений в работе		
1.1	Невыполнение квартальных и месячных заданий, оперативных поручений руководителя	-0,25
1.2	Нарушение трудовой дисциплины (опоздания, прогул и др.)	-0,25
1.3	Низкое качество, грубые ошибки и неточности в работе	-0,25
1.4	Бесхозяйственность, небрежное отношение к материальным ценностям и имуществу предприятия	-0,10
1.5	Действия или поведение, снижающие имидж предприятия	-0,10
1.6	Нахождение сотрудника на больничном, в административном или творческом отпуске	-0,10 за каждую неделю
1.7	Упущения в работе, повлекшие за собой значительный моральный и материальный ущерб	-0,5
1.8	Появление на работе в нетрезвом состоянии, хищение сырья, материалов или инструментов	-1,0
2. Перечень достижений в работе		
2.1	Перевыполнение квартального и месячного плана, оперативных заданий руководителя	+0,25
2.2	Высокая трудовая дисциплина, сверхурочная работа	+0,25
2.3	Высокое качество труда, точность и грамотность в работе	+0,25
2.4	Бережное отношение к материальным ценностям, экономия ресурсов	+0,10
2.5	Действия, повышающие имидж предприятия	+0,10
2.6	Работа сотрудника без больничных листов, административных отпусков	+0,10
2.7	Достижения в работе, которые принесли предприятию экономическую выгоду	+0,5
2.8	Значительные успехи и достижения в работе, принесшие большую пользу	+1,0

КТВ каждого работника (K_i) рассчитывается в зависимости от весомости достижений (+) и упущений (–) по следующей формуле:

$$K_i = 1 + \sum_{i=1}^n W_i,$$

где W_i — весомость i -го достижения или упущения в работе ($i = 1, 2, \dots, n$);

n — число показателей в шкале, ед.

Размер премии каждого работника (Z_i^n) рассчитывается по формуле:

$$Z_i^n = \Phi_z^n \left(K_i / \sum_i^m K_i \right),$$

где Φ_z^n — общий размер средств, выделенный для премирования подразделения, тыс. руб.;

m — число штатных работников.

Должностной оклад и вознаграждение выплачиваются работнику за добросовестное выполнение функций, зафиксированных в должностной инструкции и в контракте сотрудника, а премия — за индивидуальный вклад в конечные результаты.

В практических расчетах КТВ в организациях рекомендуется использовать шкалу значений, построенную на «теории весов», при которой значения показателей находятся в диапазоне $0 \leq K_i \leq 2$. При этом нормативное значение хорошего работника равно единице (КТВ = 1).

КТВ является субъективной оценкой результата и сложности труда и применяется только тогда, когда другие методы нормирования и оплаты труда не позволяют определить вклад участников. Распределение премии и вознаграждения внутри подразделения должно производиться строго по КТВ, в противном случае КТВ является просто формой морального воздействия на коллектив. Руководство также должно получать премию по КТВ.

Общие рекомендации по использованию методики КТВ на предприятии или организации:

1. С чего начать? Шкала КТВ, содержащая упущения и достижения в работе, должна быть согласована с трудовым коллективом на общем собрании (конференции) и утверждена решением правления (совета) организации.

2. Кто ставит КТВ? Наиболее целесообразно квартальное подведение КТВ по всем работникам организации, причем определение КТВ осуществляет руководитель подразделения с последующим подтверждением на заседании правления (совета) организации. Для крупного и среднего предприятия это делается на уровне производства, цеха или крупной службы.

3. Почему определение КТВ поквартальное? Во-первых, известен финансовый результат организации (прибыль или убыток). Во-вторых, в целях экономии времени на сбор, обсуждение и подведение КТВ.

4. Как уйти от субъективизма при определении КТВ? Известно, что одни руководители предпочитают «уровниловку» или «всем сестрам по серьгам», т. е. $КТВ = 1$. Другие завышают КТВ сотрудникам своего подразделения, ставя КТВ от 1,0 до 2,0. Третьи руководители, наоборот, занижают КТВ некоторым сотрудникам подразделения — «сводят счеты» — $КТВ < 1$. Способов избавиться всего три: утверждение на заседании правления (совета) КТВ; воспитательная работа с руководителями подразделений; гласность в ознакомлении коллектива с работой над выставлением КТВ и после их утверждения («экран КТВ»).

5. Как быть с нарушителями? Все случаи нарушения трудовой и исполнительской дисциплины должны фиксироваться руководителем подразделения совместно со службой персонала и неукоснительно соблюдаться: выговор — $КТВ = 0$; замечание — $КТВ = 0,5$; появление в нетрезвом виде — $КТВ = 0$; брак и авария — $КТВ = 0$.

6. Как быть с передовиками? Все достижения должны безусловно поощряться по шкале достижений и фиксироваться руководителем и службой персонала на основе объективных данных (приказ, грамота, диплом, свидетельство, благодарственное письмо, досрочный ввод объекта и т. п.).

7. Как оценить первого руководителя? Это может сделать правление путем тайного голосования или сам руководитель поставит себе скромное КТВ от 1,0 до 1,5. Реально КТВ руководителя значительно выше — от 5 до 10, но это сразу приведет к социальной несправедливости и «развалу шкалы». Руководитель должен всегда помнить, что «рыба гниет с головы» и он всегда «злоупотребляет служебным положением», как показывают результаты социологических опросов. Так складывается общественное мнение в России.

8. Как быть с недовольными? Каждому человеку свойственна завышенная самооценка своих затрат труда, вклада и результатов.

Всех, кто получит КТВ < 1, можно смело отнести к недовольным и только малую часть — к безразличным. Однако часть сотрудников, получивших КТВ > 1,0, также отнесет себя к пострадавшим. По нашим многолетним наблюдениям, значениями КТВ недовольны 20–30% сотрудников. Позиция руководства должна быть простая и твердая: «собака лает — караван идет».

9. Как определить единичную премию на КТВ = 1,0? Правление (совет) по итогам квартала определяет, какую долю чистой прибыли оно направляет на премирование. Рекомендуются не более 25% чистой прибыли за квартал, так как остальные средства пойдут на инвестиции в развитие производства и социальное развитие. Затем сумму премиального фонда следует поделить на общую сумму баллов по КТВ и получается единичная премия. Затем бухгалтерия организации быстро распределит премию по КТВ путем простого умножения единичной премии (допустим, 1000 руб.) на КТВ конкретных сотрудников.

10. Где хранить информацию по КТВ? Информация по КТВ должна храниться и накапливаться в отделе персонала, а денежные премии — в бухгалтерии как ДСП.

Таким образом, методика КТВ — универсальная, простая, экономичная система оценки эффективности труда на уровне отдельного работника, поддерживает дух соревновательности и конкуренции, формирует интерес сотрудников к достижению конечных результатов.

Распределение премиального фонда среди подразделений

Экономико-математическая модель распределения премиального фонда построена на сочетании нормативного метода планирования труда, балльной оценки достигнутого результата по методике КОУТ и оценки индивидуального вклада работников на основе КТВ.

Постановка задачи состоит в следующем. Известны:

O^n , O^ϕ — данные соответственно о плановом и фактическом конечном результате за определенный период времени (объем работ, выпуск продукции и др.), руб.;

H — норматив заработной платы работников организации на 1 руб. продукции, руб.;

Φ^n , Φ^ϕ — соответственно плановый и фактический фонды оплаты труда организации, руб.;

P_z — численные значения показателей КОУТ по подразделениям организации за отчетный период времени;

Z_z — величина месячной заработной платы (тарифных ставок) работников z -го подразделения, руб.

Требуется определить:

Φ_z^n — премиальный фонд подразделений организаций, руб.;

Φ_z^o — фонд оплаты труда подразделений организаций, руб.

Алгоритм распределения премиального фонда между подразделениями организации:

1. Распределение премиального фонда ведется в табличной форме пропорционально расчетным значениям эффективности работы подразделений по методике КОУТ (табл. 7.6). Для этого из штатного расписания выписываются структурные подразделения, численность работников, фонд месячной заработной платы и заполняются графы 1, 2, 3 и 4 табл. 7.6.

2. Определяется фактический фонд оплаты труда организации (Φ^ϕ в тыс. руб.) как произведение норматива заработной платы на 1 млн руб. (H) на фактический объем работы организации (O^ϕ):

$$\Phi^\phi = H O^\phi.$$

Результаты расчета вписываются в строку «Итого» графы 8 табл. 7.6. Если значение Φ^{ϕ} меньше или равно фонду месячной заработной платы организации («Итого» графы 3), то последующий расчет не производится, так как отсутствует сам премиальный фонд организации из-за недостаточного объема товарной продукции или чистой прибыли.

3. Устанавливается размер премиального фонда работников (Φ^n). Он рассчитывается как разница между фактическим фондом оплаты труда (Φ^{ϕ}) и фондом основной заработной платы — суммой месячных должностных окладов и тарифов работников подразделений $\left(\sum_{z=1}^W 3_z^{\Delta} \right)$ по формуле:

$$\Phi^n = \left(\Phi^{\phi} - \sum_{z=1}^W 3_z^{\Delta} \right).$$

Результаты расчета вписываются в итоговые значения графы 7 табл. 7.6 и являются основой для распределения премиального фонда между подразделениями. Не следует распределять премиальный фонд пропорционально только фонду месячной заработной платы 3_z^{Δ} , так как в этом случае имеет место уравниловка и отпадает необходимость в расчете эффективности работы подразделений (КОУТ).

4. Рассчитывается сумма баллов как произведение итоговых значений фонда заработной платы по каждому подразделению (3_z) на численное значение показателя КОУТ (Π_z) по формуле:

$$B_z = 3_z \Pi_z.$$

Итоговые данные расчета вписываются в графу 5 табл. 7.6. Расчет B_z необходим для того, чтобы учесть влияние различной эффективности работы подразделений через показатель КОУТ.

5. Определяется удельный вес премий из премиального фонда ($У$ в руб./балл) как отношение итогового значения фонда (Φ^n) к общей сумме баллов по всем подразделениям:

$$У = \Phi^n / \sum_{z=1}^W З_z .$$

Результаты расчета вписываются в графу 6 табл. 7.6 и являются одинаковыми для функциональных и производственных подразделений, а в отдельных случаях — для организации в целом.

6. Рассчитываются размеры премиального фонда (Φ_z^n в руб.) по каждому подразделению как произведение суммы баллов ($Б_z$) на удельный вес премий ($У$) по формуле:

$$\Phi_z^n = Б_z У .$$

Данный расчет позволяет четко распределить выделенную сумму премиального фонда между подразделениями строго через показатели КОУТ. Результаты записываются в графу 7 табл. 7.6.

7. Определяется общий фонд оплаты труда каждого подразделения Φ_z^o как сумма фонда заработной платы ($З_z$) и премиального фонда Φ_z^n по формуле:

$$\Phi_z^o = З_z + \Phi_z^n .$$

Результаты расчета Φ_z^o вписываются в графу 8 табл. 7.6 и представляют собой общий фонд оплаты труда подразделения за данный период времени (месяц). Аналогично ведется расчет за квартал и год.

Можно ли, не прибегая к данной модели, более просто распределить премиальный фонд между подразделениями? Да, можно. Например, пропорционально должностным окладам или численности работников подразделений. Эти способы часто используются в

практике организаций и приводят к уравниловке в распределении премий и пренебрежению принципом учета индивидуального вклада подразделений.

Распределение премии по должностным окладам и КТВ.

Дополнительные исходные данные для расчета. Дано:

Z_{i0} — должностной оклад (тариф) i -го работника подразделения, руб.;

K_i — КТВ i -го работника, утвержденный правлением (советом);

Таблица 7.6

Распределение премиального фонда среди подразделений организации

Наименование подразделений	Численность работников, чел.	Фонд месячной заработной платы, тыс. руб.	Оценка эффективности работы, баллы	Сумма баллов	Удельный вес премиального фонда, тыс. руб./балл	Премиальный фонд, тыс. руб.	Общий фонд оплаты труда, тыс. руб.
1	2	3	4	5	6	7	8
Аппарат управления							
Руководство организации	6	19,0	1,3	24,7	0,32	79	26,9
Плановый отдел	5	8	0,9	7,2	0,32	2,30	10,30
Производственно-технический отдел	7	11,2	1,0	11,2	0,32	3,58	14,78
Отдел маркетинга	5	7,5	0,8	6,0	0,32	1,92	9,42
Отдел персонала	5	6,5	1,1	7,15	0,32	2,29	8,79
Бухгалтерия	5	70	1,0	7,0	0,32	2,24	9,24
Итого по аппарату управления	33	59,2	—	63,25	0,32	20,24	79,44

1	2	3	4	5	6	7	8
Производственные подразделения							
Цех № 1	120	144	1,1	158,4	0,24	38,02	182,02
Цех № 2	100	130	0,9	117,0	0,24	28,08	158,08
Цех № 3	80	96	1,0	96	0,24	23,04	119,04
Цех № 4	90	117	0,8	93,6	0,24	22,46	139,46
Итого по цехам	390	487	—	465,0	0,24	111,60	598,60
Всего по организации	432	546,2	—	528,25	0,25	131,84	678,04

n — численность работников подразделения, чел.;

Z_i^n — премия, начисленная i -му работнику, руб.;

Z_i^o — общий заработок i -го работника (оклад плюс премия), руб.

Алгоритм расчета:

1. Расчет ведется в табличной форме на основе предыдущего распределения премиального фонда между подразделениями. На основе штатного расписания, утвержденного правлением КТВ, и табеля рабочего времени проставляются данные в графах 1–4 табл. 7.7.

Таблица 7.7

Распределение премии среди работников отдела персонала пропорционально должностным окладам и КТВ

Должность	Число единиц	Должностной оклад, руб.	КТВ работника, доли	Сумма баллов	Удельный вес премии	Премия, руб.	Общий заработок, руб.
1	2	3	4	5	6	7	8
Начальник отдела		10 000	1,3	13 000	0,4277	5561	15 561
Старший инженер по персоналу		8000	1,1	8800	0,4277	3764	11 764

1	2	3	4	5	6	7	8
Инженер по труду		7000	0,8	5600	0,4277	2395	9395
Инженер-нормировщик		6000	0	0	0,4277	0	6000
Социальный психолог		6000	1,2	7200	0,4277	3080	9080
Итого	5	37 000	4,4	34 600	0,4277	14 800	51 800

2. Определяется сумма баллов (B_i) для каждого работника как произведение должностного оклада на установленный КТВ по формуле:

$$B_i = Z_i^o K_i.$$

Показатели графы 3 умножаются на показатели графы 4, результат вписывается в графу 5 табл. 7.7.

3. Рассчитывается удельный вес премии работника (Y_z , в руб.) из премиального фонда z -го подразделения Φ_z^n путем его деления на итоговую сумму баллов (B_i):

$$Y_z = \frac{\Phi_z^n}{\sum_{z=1}^n B_i}.$$

Результат вписывается в графу 6 табл. 7.7.

4. Определяется размер премии конкретного работника (Z_i^n , в руб.) путем умножения суммы баллов (B_i) на удельный вес премии (Y_z) по формуле:

$$Z_i^n = B_i Y_z.$$

Результат вписывается в графу 7. Итог графы 7 (всех работников) должен равняться премиальному фонду подразделения.

5. Рассчитывается общий заработок работника (Z_i^o , в руб.) путем суммирования должностного оклада (Z_i^d) и премии (Z_i^n) по формуле:

$$Z_i^o = Z_i^d + Z_i^n.$$

Результат вписывается в графу 8 табл. 7.7.

Итог графы 8 табл. 7.7 должен равняться расчетному фонду оплаты труда работников подразделения.

Распределение премии непосредственно по КТВ

Можно ли более просто распределить премию между работниками подразделения (отдела, службы, бюро, участка, бригады)? Да, можно, исключив влияние месячной заработной платы работников и распределяя премию непосредственно по КТВ? Пример такого расчета показан в табл. 7.8. Особенности данного способа расчета заключаются в том, что сначала определяем среднюю премию путем деления премиального фонда подразделения (Φ_z^n , в руб.) на

сумму баллов КТВ $\left(\sum_{i=1}^n K_i \right)$:

$$Z_z^{cp} = \frac{\Phi_z^n}{\sum_{i=1}^n K_i}.$$

Результат расчета вписывается в графу 5 табл. 7.8.

Расчетная премия работника (Z_i^n , в руб.) получается путем умножения численного значения КТВ (K_i) на среднюю премию в расчете на нормативный балл КТВ (Z_i^{cp}) по формуле:

$$Z_i^n = K_i Z_i^{cp}.$$

В данном примере на КТВ = 1 выплачивается премия 3364 руб.

Умножая среднюю премию на конкретные значения КТВ работников, получаем дифференцированные размеры премий внутри подразделения.

Таблица 7.8

Распределение премии среди работников отдела персонала пропорционально КТВ

<i>Должность</i>	<i>Число единиц</i>	<i>Оклад, руб.</i>	<i>КТВ, доли</i>	<i>Средняя премия, руб.</i>	<i>Премия работника, руб.</i>	<i>Общий заработок, руб.</i>
1	2	3	4	5	6	7
Начальник отдела		10 000	1,3	3364	4373	14 373
Старший инженер по персоналу		8000	1,1	3364	3700	11 700
Инженер по труду		7000	0,8	3364	2691	9691
Инженер-нормировщик		6000	0	3364	0	6000
Социальный психолог		6000	1,2	3364	4036	10 036
Итого	5	37 000	4,4	3364	14 800	51 800

Сопоставляя данные размеров премий (см. графу 7 табл. 7.7, графу 6 табл. 7.8), видим, что при первом способе расчета диапазон изменения премии внутри подразделения составляет от 2395 до 5561 руб., а во втором — от 2691 до 4373 руб., т. е. учет должностных окладов привел к увеличению различий в премиях.

Выбор конкретного способа распределения премии по КТВ зависит от психологического климата коллектива, и его лучше согласовать на общем собрании трудового коллектива или в правлении организации. Так, если в коллективе преобладают корпоративные интересы и принципы коллективизма, то лучше принять второй способ, так как он учитывает сложность труда. Если в коллективе преобладает принцип индивидуализма и новаторства, то предпочтителен первый способ, в котором имеет влияние должностной ок-

лад. Основным экономическим стимулом мотивации труда в рыночной экономике является фонд оплаты труда.

Для большинства руководителей, специалистов и служащих еще долго заработная плата будет основным критерием оценки значимости труда.

Разделение заработной платы на основную, выплачиваемую в зависимости от занимаемой должности, и вознаграждение, определяемое по результатам индивидуального вклада работников, способствует более объективной оценке количества и качества труда персонала.

Научно обоснованное распределение фонда оплаты труда между подразделениями по методам БОЭРО, КОУТ и КТВ создает основу для реализации принципа социальной справедливости и позволяет избегать уравниловки в оплате квалифицированного труда и поощрять творческих и инициативных работников. Размер материального поощрения зависит от экономии планового фонда оплаты труда, что создает реальные предпосылки для работы меньшей численностью, максимального совмещения должностей и сокращения потерь рабочего времени.

РЕЗЮМЕ

1. Эффективность трудовой деятельности рассчитывается как отношение фактически достигнутых критериальных показателей к базисным значениям конечных результатов деятельности, соотнесенных между собой с помощью весовых коэффициентов и моделей стимулирования при нормативном значении эффективности, равном 100 баллам.

В результате экспериментальных исследований сформирован перечень критериальных показателей эффективности труда, пригодный для организаций различных отраслей экономики. Состав показателей разбит на три группы: экономические, социальные и организационные.

Балльная оценка эффективности работы организаций (БОЭРО) позволяет оценить эффективность трудовой деятельности всего

персонала по конечным результатам производства. Для этого необходимо сделать отбор критериальных показателей и определить удельные веса их важности в общей совокупности. 100 баллов соответствуют хорошей работе организации за отчетный период.

Методика комплексной оценки управленческого труда (КОУТ) предназначена для количественной оценки эффективности трудовой деятельности подразделений и базируется на общей теории балльного метода.

2. Performance management — управление эффективностью позволяет систематизировать процесс управления за счет определения целей, дает возможность провести оценку эффективности деятельности сотрудников, ориентирует на результат, приводит к повышению эффективности компании и бизнеса в целом.

3. BSC (balanced scorecard), или система сбалансированных показателей (СПП), — инструмент реализации стратегии. СПП является инструментом стратегического и оперативного управления, который позволяет связать стратегические цели компании с бизнес-процессами и повседневными действиями сотрудников на каждом уровне управления, а также осуществлять контроль за реализацией стратегии.

4. Коэффициент трудового вклада (КТВ) является количественным измерителем индивидуального трудового вклада (участия) работников в конечные результаты деятельности структурного подразделения предприятия.

Отличительными достоинствами КТВ являются простота использования, экономичность, дифференцированный подход к работникам, гибкость механизма, экспертная оценка КТВ руководителем, гласность и доведение КТВ до всех членов коллектива, уход от уравниловки. Унифицированная шкала упущений и достижений: $0 \leq \text{КТВ} \leq 2$.

Модель распределения премиального фонда по КТВ позволяет объективно распределить премии сначала по подразделениям с использованием метода КОУТ, а затем между работниками подразделения. Возможны два способа распределения — пропорционально должностным окладам и только по величинам КТВ.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Балльная оценка эффективности труда.
2. Назовите принципиальные положения балльного метода оценки эффективности труда.
3. Для чего вводятся математические модели стимулирования показателей?
4. Что показывает значение комплексного показателя эффективности в размере 100 баллов?
5. Назовите три группы критериальных показателей эффективности труда.
6. Для чего нужны и как определяются весовые коэффициенты?
7. Назовите главные возможности (преимущества) метода БОЭРО для оценки эффективности организации.
8. Как отбирается перечень показателей по методике КОУТ?
9. Как сделать распределение премии по методике КОУТ?
10. В чем сущность и значение Performance management?
11. Охарактеризуйте сбалансированную систему показателей (Balanced Scorecard, BSC) как инструмент стимулирования сотрудников на выполнение стратегических целей.
12. В чем сущность методики оценки трудового вклада?
13. Что такое КТВ? Из каких элементов состоят их численные значения?
14. Каков механизм определения КТВ?
15. Какие нужны исходные данные для модели распределения премии по КТВ?
16. Какой механизм распределения премии (по окладам или КТВ) более демократичный?

Глава 8. УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ КОМПЕНСАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА⁸

Основная цель главы — раскрыть сущность и выявить специфику управления системой компенсационного менеджмента.

Для этого необходимо рассмотреть государственные и юридические аспекты проблемы компенсаций, изучить процесс формирования мотивирующей организационной среды, охарактеризовать разработку положения об оплате труда.

§ 1. ГОСУДАРСТВЕННЫЕ И ЮРИДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ КОМПЕНСАЦИЙ

Регулирование оплаты труда осуществляется на основе сочетания мер государственного воздействия с системой договоров.

Государственное регулирование оплаты труда включает:

- законодательное установление и изменение минимального размера оплаты труда (МРОТ);
- налоговое регулирование средств, направляемых на оплату труда предприятиями, а также доходов физических лиц;
- установление районных коэффициентов и процентных (северных) надбавок;
- установление государственных гарантий по оплате труда;
- установление продолжительности рабочей недели (в часах).

В соответствии со ст. 133 ТК РФ минимальный размер оплаты труда устанавливается одновременно на всей территории Российской Федерации федеральным законом и не может быть ниже величины прожиточного минимума трудоспособного населения.

Минимальный размер оплаты труда, установленный федеральным законом, обеспечивается:

- организациями, финансируемыми из федерального бюджета, — за счет средств федерального бюджета, внебюджетных

⁸ На основе источников 3, 5, 9, 12, 14, 15, 18, 19 списка литературы.

средств, а также средств, полученных от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности;

- организациями, финансируемыми из бюджетов субъектов РФ, — за счет средств бюджетов субъектов РФ, внебюджетных средств, а также средств, полученных от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности;

- организациями, финансируемыми из местных бюджетов, — за счет средств местных бюджетов, внебюджетных средств, а также средств, полученных от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности;

- другими работодателями — за счет собственных средств.

Месячная заработная плата работника, полностью отработавшего норму рабочего времени и выполнившего нормы труда (трудовые обязанности), не может быть ниже минимального размера оплаты труда.

Согласно ст. 130 ТК РФ в систему основных государственных гарантий по оплате труда работников помимо установления МРОТ включается следующее:

- меры, обеспечивающие повышение уровня реального содержания заработной платы;

- ограничение перечня оснований и размеров удержаний из заработной платы по распоряжению работодателя, а также размеров налогообложения доходов от заработной платы;

- ограничение оплаты труда в натуральной форме;

- обеспечение получения работником заработной платы в случае прекращения деятельности работодателя и его неплатежеспособности в соответствии с федеральными законами;

- государственный надзор и контроль за полной и своевременной выплатой заработной платы и реализацией государственных гарантий по оплате труда;

- ответственность работодателей за нарушение требований, установленных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективными договорами, соглашениями;

- сроки и очередность выплаты заработной платы.

Регулирование оплаты труда на основе договоров и соглашений обеспечивается:

- генеральным соглашением;
- отраслевыми (тарифными) соглашениями;
- территориальными соглашениями;
- коллективными договорами;
- индивидуальными договорами (контрактами).

В настоящее время предприятиям и организациям предоставляется право самостоятельно повышать ставки и оклады сверх установленных им минимальных размеров, предусмотренных тарифной системой. Источником повышения размеров ставок и окладов на предприятиях и в организациях производственных отраслей служат доходы, а на государственных предприятиях и организациях непроизводственных отраслей (просвещение, здравоохранение, культура, управление и т. д.) наряду с доходами — средства соответствующих бюджетов.

В случае, когда предприятие не может обеспечить минимальный размер оплаты труда, оно должно объявляться банкротом и реорганизовываться или ликвидироваться. Задолженность предприятия по оплате труда должна ликвидироваться за счет средств предпринимателей (работодателей).

§ 2. ФОРМИРОВАНИЕ МОТИВИРУЮЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СРЕДЫ

Мотивационная организационная среда — это совокупность условий, влияющих на усилия, прилагаемые сотрудниками для достижения целей компании, и, следовательно, на эффективность их профессиональной деятельности.

Мотивационная среда компании обеспечивает положительную оценку сотрудниками организации ожидаемых последствий за результаты своего труда. Для адекватной оценки этих последствий каждый сотрудник должен видеть связь между результатом своего труда и вознаграждениями, ожидаемыми им и значимыми для него.

Создание мотивирующей организационной среды представляет собой очень разносторонний процесс, включающий в себя огром-

ную часть работы по управлению человеческими ресурсами и всю работу по их мотивации. Это означает, что комплексный подход к формированию этой среды подразумевает сочетание множества факторов: тщательно продуманной системы материальных и нематериальных поощрений, системы оценки, системы адаптации новичков, системы «удержания» и развития сотрудников, формирования у них чувства причастности, совершенной корпоративной (организационной) культуры и т. д.

Выделяются регуляторы мотивации и главные мотиваторы (рис. 8.1).

1. Рабочая среда	2. Вознаграждение	3. Безопасность
Удобное рабочее место. Низкий уровень шума. Эргономика, дизайн. Столловая. Чистота. Хорошие физические условия работы	Хорошая зарплата, справедливое вознаграждение по результатам работы (премии, акции, дивиденды от прибыли). Социальные блага (жилье, медобслуживание, детсады, санатории, спорт и культурный отдых, оплаченное питание и пр.)	Ощущение своей принадлежности, нужности для фирмы. Уважение, признание, одобрение со стороны коллег и руководителя. Хорошие отношения в коллективе
Главные мотиваторы		
4. Личный рост	5. Чувство причастности	6. Интерес и вызов
Возможности для обучения. Возможности карьеры. Рост ответственности и влияния. Возможность экспериментирования, творчества, самовыражения	Ощущение полезности своей работы. Информированность о делах, планах, перспективах фирмы. Интерес и учет руководством личных мнений работников. Совместное принятие решений	Интересная работа. Усложняющаяся работа, требующая роста мастерства. Возрастающая ответственность. Соревновательный эффект (быть лучше другого). Постановка трудных, интересных трудовых целей

Рис. 8.1. Регуляторы мотивации

К составляющим процесса формирования мотивирующей организационной среды относятся:

1. Совершенствование и пропаганда корпоративной культуры, формирование корпоративного климата.

2. Создание атмосферы причастности.

3. Формирование/оптимизация системы материальных и нематериальных поощрений, выбор оптимальной системы оценки эффективности работы сотрудников, выявление мотивов и индивидуальных мотивационных механизмов сотрудников компании.

4. Создание возможностей развития сотрудников (в том числе — развития карьеры).

5. Оптимизация процесса подбора новых сотрудников, создание системы их адаптации и удержания.

6. Мотивирующая организация труда.

7. Оптимизация внутреннего имиджа компании, формирование преданности организации, ощущения проявления интереса компании к своим сотрудникам, признания их вклада за счет разработки и введения в действие единой системы мотивации.

В основе формирования мотивирующей организационной среды и последующего поддержания ее эффективности лежат следующие положения:

1. Идея активирования посредством мотивации (внешнего воздействия) сформированных проактивными потребностями мотивов, формирования мотивов за счет создания реактивных потребностей и активирования сдерживаемых потребностей.

2. Необходимость выявления проактивных и скрытых потребностей сотрудников, а также индивидуальных механизмов мотивации.

Концепция суммарного вознаграждения подразумевает разработку объединенного и взаимно поддерживающего друг друга набора процессов, которые в сочетании будут гораздо сильнее и более долговременно влиять на эффективность отдельных работников, команд и организации в целом (рис. 8.2).



Рис. 8.2. Концепция суммарного вознаграждения

Соблюдение следующих принципов обеспечит успешность функционирования мотивирующей среды организации:

- необходимость понимания уровней ожидания сотрудников;
- четкая связь между вознаграждением и достигнутыми результатами;
- необходимость обозначения высокого, но реалистичного уровня ожидаемых от сотрудника результатов и убеждения сотрудника в их реальности;
- обязательность участия сотрудников в постановке конкретных, высоких, но достижимых целей;
- обязательная обратная связь по результатам работы;
- справедливость внешних вознаграждений.

Выделяют девять характеристик организационного климата (поля), описав их влияние на такие потребности как стремление к успеху, власти и признанию (табл. 8.1).

Поведение определяется полем, в котором оно проявляется, т. е. полным набором факторов, характеризующих данную ситуацию. Основными факторами поля определены личность и внешняя среда.

Обращение к данной концепции в каждом конкретном случае может помочь правильному формированию мотивирующей организационной среды, так как поможет руководителю выбрать свою систему поддержки мотивации работников и определить влияние своего стиля и методов управления на их мотивацию и, в конечном счете, на результаты работы организации в целом.

Характеристики организационного климата

<i>Факторы психологического климата в организации</i>	<i>Высшие потребности работника (как рядового сотрудника, так и руководителя)</i>		
	<i>в успехе</i>	<i>во власти</i>	<i>в признании</i>
Структурные ограничения	Снижает	Увеличивает	Снижает
Ответственность	Увеличивает	Увеличивает	Не отражается
Теплота отношений	Не отражается	Не отражается	Увеличивает
Поддержка	Увеличивает	Не отражается	Увеличивает
Награда	Увеличивает	Не отражается	Увеличивает
Конфликт	Увеличивает	Увеличивает	Снижает
Стандарты работы	Увеличивает	Не отражается	Не отражается
Престиж	Не отражается	Снижает	Увеличивает
Риск	Увеличивает	Не отражается	Не отражается

§ 3. РАЗРАБОТКА ПОЛОЖЕНИЯ ОБ ОПЛАТЕ ТРУДА

Ключевое значение для управления системой компенсаций в организации имеет разработка положения об оплате труда.

Исходными документами для разработки положения являются: Трудовой кодекс РФ; Налоговый кодекс РФ; Бюджетный кодекс РФ; Единая тарифно-квалификационная система; Квалификационный справочник должностей служащих; единая тарифная сетка по оплате труда работников бюджетной сферы; классификация государственных служащих РФ; тарифные ставки рабочих (часовые и месячные), применяемые в организации; типовые должностные оклады служащих; штатное расписание организации; фонд оплаты труда работников (плановый и фактический); коэффициенты трудового вклада (КТВ); классификатор достижений и упущений в работе; нормы времени и расценки рабочих-сдельщиков; нормы времени и расценки для служащих; нормативы социальных выплат

(соцпакет); типовой трудовой договор (контракт); минимальный размер оплаты труда (МРОТ); нормативы и размеры премирования работников; нормативы вознаграждения (дополнительных выплат); расчет численности персонала по категориям; средняя заработная плата работников за предыдущий год; планируемые размеры инфляции на следующий год; средняя заработная плата конкурентных организаций отрасли; планируемый и достигнутый уровень производительности труда (выработки); соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы; минимальный бюджет прожиточного минимума в регионе.

Методика разработки положения. Анализируется состав исходных данных по полноте и количественным значениям (недостающие данные могут быть приняты по предыдущему году или организациям-аналогам (конкурентам)), а также пригодность положения об оплате труда работников к условиям базовой организации.

Адаптация предлагаемого положения об оплате труда к условиям базовой организации производится методом «мозгового штурма».

Согласованное положение вводится в действие приказом руководителя организации, размножается и передается в подразделения предприятия или организации для практического использования. Общий объем положения об оплате труда может составлять от 10 до 50 страниц текста в зависимости от величины и профиля деятельности организации. Желательно ежегодно, но не реже одного раза в три года вносить в положение об оплате труда дополнения и изменения с учетом изменений во внешней среде (инфляция, прожиточный минимум, МРОТ) и внутренней среде организации (нормативы, штаты, компьютеризация, НОТ и др.).

Примерное положение об оплате труда работников организации

1. Оплата труда штатных работников

1.1. Работа штатного персонала оплачивается на основе повременно-премиальной системы оплаты труда.

1.2. Общий заработок штатного руководителя, специалиста и служащего складывается из должностного оклада, вознаграждения за конечный результат и премии по итогам работы за квартал (год):

Общий заработок служащего = Должностной оклад + Вознаграждение за конечный результат + Премия за квартал (год)

1.3. Должностной оклад определяется штатным расписанием и фиксируется в контракте. В должностной оклад включается ежегодная надбавка за выслугу лет в размере 10% от оклада на момент приема на работу.

1.4. Сумма вознаграждения за конечный результат определяется по результатам работы за месяц. При отсутствии упущений в работе вознаграждение выплачивается в полном объеме. Если в течение месяца были отмечены упущения, то размер вознаграждения уменьшается в соответствии с перечнем упущений. Нормой является отсутствие упущений.

1.5. В случае достижения высоких результатов и качества труда размер вознаграждения увеличивается пропорционально коэффициенту трудового вклада (КТВ), определяемому по представлению руководителя подразделения решением директора предприятия с учетом фактических достижений.

1.6. КТВ рассчитывается как сумма коэффициентов упущений и достижений в работе по формуле:

$$K_i = 1 + \sum_{j=1}^n W_j,$$

где K_i — коэффициент трудового вклада i -го служащего;

W_j — весомость j -го достижения в работе ($j = 1, 2, \dots, n$).

1.7. Размер премии каждого служащего (Π_i) рассчитывается по формуле:

$$\Pi_i = \Pi_o \frac{K_i}{\sum_i K_i},$$

где Π_o — общий размер средств, выделенных для премирования, руб.;

m — число штатных служащих, чел.

1.8. Должностной оклад и вознаграждение выплачиваются служащему за добросовестное выполнение работ, зафиксированных в должностной инструкции и контракте служащего.

1.9. Работа, выполняемая сверх должностных инструкций и норм нагрузки (учебная, методическая, научно-консалтинговая, организационная, коммерческая), подтвержденная соответствующими документами, оплачивается штатному служащему предприятия дополнительно по нормативам оплаты труда совместителей, исключая случаи двойного учета и оплаты одной и той же работы.

1.10. Надбавка за выслугу лет начисляется штатному служащему в размере ___% от суммы должностного оклада на момент приема за каждый отработанный полный год на предприятии с момента его завершения по трудовой книжке.

1.11. Оценка труда штатных служащих осуществляется ежегодно путем изучения потенциала служащих и их индивидуального вклада в конечный результат на основе: экономических результатов организации; результатов выполнения планов за месяц и квартал; личных результатов труда (вклада); социально-психологического тестирования; оценки профессиональных знаний и умений; анализа равномерности загрузки служащих.

Оценка производится кадровой комиссией и хранится в личном деле служащего.

Таблица 8.2

Коэффициенты трудового вклада (КТВ)

<i>№ n/n</i>	<i>Показатель</i>	<i>Значение коэф- фициента W- доли единицы</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1. Перечень упущений в работе*		
1.1	Невыполнение квартальных и месячных заданий, оперативных поручений руководителя	-0,25
1.2	Нарушение трудовой дисциплины (опоздания, прогулы и др.)	-0,25
1.3	Низкое качество работы, грубые ошибки и неточности в работе	-0,25

1	2	3
1.4	Бесхозяйственность, небрежное отношение к материальным ценностям и имуществу предприятия	-0,10
1.5	Действия или поведение, снижающие имидж предприятия	-0,10
1.6	Нахождение служащего на больничном (временная нетрудоспособность), в административном или творческом отпуске	-0,10 за каждую неделю
2. Перечень достижений		
2.1	Перевыполнение квартального и месячного плана, оперативных заданий руководителя	+ 0,25
2.2	Высокая трудовая дисциплина, сверхурочная работа	+ 0,25
2.3	Высокое качество труда, отличные отзывы руководителя	+ 0,25
2.4	Бережное отношение к материальным ценностям, экономия ресурсов	+ 0,10
2.5	Действия, повышающие имидж предприятия	+ 0,10
2.6	Работа сотрудника без больничных листов, административных отпусков	+ 0,25

* За упущения в работе, повлекшие за собой значительный материальный ущерб или строгий выговор за нарушение трудовой дисциплины, сотрудник организации может лишиться квартальной премии полностью.

2. Оплата производственной деятельности рабочих

2.1. Оплата труда рабочих-повременщиков производится в соответствии с повременно-премиальной системой оплаты труда на основе утвержденных тарифных ставок, фактически отработанного времени за месяц и предусмотренных доплат к основной заработной плате:

$$\begin{aligned} \text{Общий заработок повременщика} = & \text{Тарифная ставка} \times \\ & \times \text{Количество отработанного времени} + \text{Дополнительная} \\ & \text{заработная плата} + \text{Премия за месяц} \end{aligned}$$

2.2. Тарифные ставки оплаты труда рабочих-повременщиков разрабатываются отделом труда и заработной платы, согласовываются с профкомом и утверждаются директором предприятия (табл. 8.3).

Таблица 8.3

Тарифные ставки рабочих-повременщиков

Профессия рабочего	Тарифные ставки по разрядам, руб./ед. времени												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	

2.3. Оплата труда рабочих-сдельщиков производится по сдельно-премиальной системе оплаты труда исходя из фактически выполненного объема работ (деталей, заготовок, работ), утвержденных расценок на оплату труда, предусмотренных доплат к основной заработной плате и премий за месяц за достигнутые результаты труда:

$$\begin{aligned} \text{Общий заработок сдельщика} = & \text{Фактический объем работ, нат. ед.} \times \\ & \times \text{Расценка за единицу объема, руб.} + \text{Дополнительная заработная плата} + \\ & + \text{Премия за месяц} \end{aligned}$$

2.4. Нормы времени и расценки оплаты труда рабочих-сдельщиков разрабатываются отделом труда и заработной платы, согласовываются с профкомом и утверждаются руководителем организации (табл. 8.4).

Таблица 8.4

Нормы времени и расценки оплаты труда рабочих-сдельщиков

Наименование работы	Единица измерения	Профессия, разряд	Норма времени	Расценка, руб./ед.

2.5. Доплаты и компенсации к основной заработной плате рабочих-сдельщиков и рабочих-повременщиков указаны в тарифном

соглашении коллективного договора администрации и трудового коллектива.

3. Оплата учебной, научной и методической работы

Оплата учебной работы.

3.1. Оплата труда штатного преподавательского состава производится на основе повременно-премиальной системы оплаты труда.

3.2. Общий заработок штатного преподавателя складывается из должностного оклада по штатному расписанию, вознаграждения за конечный результат (выполнение плановой нагрузки) и премии по итогам работы за квартал.

3.3. Годовая норма нагрузки на штатного преподавателя устанавливается в объеме 1540 ч и состоит из следующих разделов:

- 1) учебная работа;
- 2) методическая работа;
- 3) научно-исследовательская работа;
- 4) организационная работа.

3.4. Учебная нагрузка устанавливается по должностям преподавателей в размерах, установленных приказом Министерства образования и науки РФ.

3.5. Планирование, учет и контроль нагрузки преподавателя осуществляются на основе индивидуального плана работы преподавателя по согласованию с отделом персонала (ОП).

3.6. При перевыполнении или невыполнении плановой нагрузки ОП вносит соответствующие коррективы в размер общего заработка преподавателя и передает данные в бухгалтерию предприятия.

3.7. Для преподавателей-совместителей, не состоящих в штате организации, принята сдельно-премиальная система оплаты труда, при которой:

Общий заработок преподавателя = Оплата учебной работы +
+ Оплата методической работы + Оплата научно-консалтинговой работы

3.8. Заработная плата преподавателя за учебную, методическую и научную работу определяется путем умножения фактически отра-

ботанного времени (1 академический час = 45 мин) на ставку почасовой оплаты труда по утвержденным нормативам по видам работ.

3.9. Нормы времени и ставки оплаты труда преподавателей определяются ОП по согласованию с бухгалтерией и утверждаются руководителем организации (табл. 8.5).

Оплата научной работы.

3.10. Для штатных служащих применяется повременно-премиальная система оплаты научно-исследовательской работы на основе утвержденных директором норм времени.

3.11. Для совместителей на предприятии принята сдельно-премиальная система оплаты труда в составе временных творческих коллективов (ВТК).

3.12. Плановый фонд оплаты труда ВТК определяется руководителем организации и составляет не более ___% от стоимости договора.

3.13. Оплата труда членов ВТК производится после завершения этапа работы или завершения договора в целом, сдачи выполненной работы заказчику и подписания акта приемки выполненных работ и перечисления денег на расчетный счет предприятия. В случае выполнения долгосрочных договоров (более 3 месяцев) может производиться авансирование оплаты в размере 50% фонда оплаты труда от фактически оплаченных этапов работы по договору.

3.14. Распределение фонда оплаты труда осуществляется руководителем договора в соответствии с должностными окладами и нормами времени на выполнение научно-исследовательских и консалтинговых работ и оформляется ведомостью заработной платы.

3.15. Все вопросы по оплате научной деятельности, включая разногласия и конфликты между руководителем и членами ВТК, разрешаются директором предприятия или по его поручению заместителем.

3.16. При подготовке монографий, пакетов документов, книг, научных пособий авторам гарантируется выплата единовременного гонорара по договоренности сторон, а после покрытия фактических затрат — выплата _____% от стоимости реализованной продукции.

3.17. Часовые тарифные ставки за научно-консалтинговую деятельность устанавливаются руководителем организации (табл. 8.5).

**Часовые тарифные ставки за учебную
и научно-консалтинговую работу**

<i>Категории</i>	<i>Характеристики образовательного уровня специалистов</i>	<i>Нормы времени, ч</i>	<i>Часовые ставки оплаты, руб.</i>
Старший научный сотрудник, профессор	Специалисты, имеющие степень доктора, звание профессора; академики, занимающие должность профессора		
Научный сотрудник, доцент	Специалисты, имеющие степень кандидата наук, звание доцента, занимающие должность доцента		
Младший научный сотрудник, преподаватель, ассистент	Специалисты, не имеющие степеней и званий, занимающие должности ассистентов, преподавателей; специалисты с производства		

Оплата методической работы.

3.18. В организации установлена плата за методическую работу по конечному результату в виде опубликованной и сданной на склад готовой продукции (стандарт, регламент, книга, учебное пособие, методические рекомендации, конспект лекций, учебные программы и т. п.). Конечный результат определяет начальник отдела, который визирует контрольный экземпляр работы и предоставляет необходимые документы на оплату.

3.19. Оплата труда рассчитывается исходя из объема работы в печатных листах, нормы времени и установленной ставки оплаты труда:

$$\begin{aligned} \text{Оплата методической работы} &= \text{Объем методической работы} \\ &\text{в печатных листах} \times \text{Нормы времени, ч/печ. л.} \times \\ &\times \text{Ставка часовой оплаты, руб./ч} \end{aligned}$$

3.20. Нормы времени на выполнение методической работы разрабатываются учебно-методическим отделом и утверждаются руководителем организации.

4. Оплата предпринимательской работы

4.1. В организации принята сдельно-премиальная система оплаты предпринимательской деятельности и установлена оплата работы за конечный результат: выручка, поступившая на расчетный счет, и др. Конечный результат определяется заместителем руководителя организации в соответствии со своими функциями управления, который представляет необходимые документы на оплату.

4.2. Для штатных служащих объем организационной работы регламентируется должностной инструкцией и руководителем подразделения.

Штатный персонал получает гарантированную оплату в размере должностного оклада плюс вознаграждение за проведенные коммерческие операции.

4.3. Оплата труда внештатных служащих рассчитывается исходя из объема выполненной работы, установленного норматива времени и ставки оплаты труда:

$$\begin{aligned} \text{Оплата организационной работы} &= \text{Объем работы} \times \\ &\times \text{Выручка, поступившая на счет предприятия} \times \\ &\times \text{Норматив оплаты труда, \% от выручки} \end{aligned}$$

4.4. Оплата труда производится после полного завершения коммерческой операции (покупки товара, реализации продукции, поступления денег на расчетный счет) один раз в месяц в установленный для выдачи заработной платы день.

4.5. Начисление вознаграждения производится коммерческим директором по представлению руководителя подразделения исходя из конкретного вклада работника в соответствии с утвержденными нормативами (табл. 8.6).

4.6. В случае участия в коммерческой операции нескольких штатных работников и коммерческих агентов распределение премии производится исходя из полученного дохода и индивидуального вклада участников.

Нормативы сдельной оплаты труда за предпринимательскую деятельность, % от валового дохода (объема продаж)

<i>Коммерческие операции купли-продажи товаров с проработкой вопросов</i>	<i>Оплата труда штатного персонала</i>	<i>Оплата труда коммерческих агентов</i>
Продавец или Покупатель	до _%	до _%
Продавец + Покупатель	до _%	до _%
Продавец + Покупатель + Капитал	до _%	до _%

4.7. Коммерческий директор вместе с главным бухгалтером организации несет ответственность за правильность начисления и выплаты заработной платы по коммерческим договорам.

5. Социальные гарантии

5.1. Организация гарантирует всем штатным служащим и рабочим оплату больничных листов по средним тарифным ставкам и должностным окладам.

5.2. Оплата очередного отпуска в количестве: 56 календарных дней — для преподавателей, не менее 28 календарных дней — для работников. Ежегодный основной оплачиваемый отпуск продолжительностью более 28 календарных дней предоставляется работникам в соответствии с Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами или локальными документами организации.

5.3. Оплата дополнительного отпуска в количестве ___ рабочих дней при вступлении сотрудника в брак, ___ рабочих дней — при рождении ребенка, ___ дней — в случае смерти близких родственников.

5.4. Единовременное пособие в размере двухмесячной заработной платы в случае увольнения работника по сокращению штатов.

5.5. Материальная помощь выплачивается в размере одного должностного оклада к отпуску. При невыполнении плана работы материальная помощь выплачивается в уменьшенном размере, в случае грубого нарушения правил трудового распорядка — не выплачивается.

5.6. При наличии прибыли организация осуществляет страхование жизни работников в сумме _____ руб.

5.7. Компенсация расходов на содержание детей в детских учреждениях в размере _____ руб.

5.8. Компенсация расходов на похороны сотрудника предприятия, а также близких родственников (отец, мать, дети) — в сумме _____ руб.

5.9. Подарок ко дню рождения в сумме _____ руб. для всех сотрудников при работе на предприятии не менее _____ лет.

5.10. Единовременная материальная помощь в размере _____ должностных окладов к юбилейным датам: 50 и 55 лет — для женщин, 50 и 60 лет — для мужчин.

5.11. Всем штатным служащим гарантируется оплата всех видов общественного транспорта (кроме такси) в размере одного месячного проездного билета. Сумма компенсации расходов и порядок ее оформления определяются руководителем организации.

5.12. Сотрудникам, использующим для проведения договорных работ арендованный транспорт, гарантируется его оплата по предъявлении необходимых документов (путевой лист, акт о проведении расходов, чеки автозаправок и др.).

5.13. Сотрудникам, использующим личный транспорт в служебных целях, если это предусмотрено трудовым договором, ежемесячно выплачивается компенсация по фактическому маршрутному листу, в остальных случаях по согласованию с руководителем организации — компенсация в размере 1200–1500 руб. в месяц.

5.14. Главный бухгалтер организации при изменении отпускных цен на горюче-смазочные материалы делает расчет расценок за использование личного транспорта по маркам автомобилей, исходя из нормы амортизации, отпускной цены бензина и фактической длины маршрута.

5.15. Компенсация за использование транспорта определяется как произведение пробега транспорта (в километрах) на расценку за 1 км с суммированием по всем дням месяца. Заместитель руководителя подписывает маршрутный лист и несет персональную ответственность за его достоверность.

6. Премирование работников

6.1. Премирование работников производится в случае выполнения плана экономического развития и в зависимости от достигнутых конечных результатов по КТВ.

6.2. Месячное премирование рабочих и служащих производится в случае выполнения месячного плана предприятия за счет экономии фактического фонда оплаты труда по сравнению с плановым по КТВ. Размеры экономии фонда оплаты труда определяет дирекция организации, а рекомендуемые значения КТВ приведены в табл. 8.3.

6.3. Квартальное премирование рабочих и служащих осуществляется из чистой прибыли предприятия (при убытках не осуществляется) исходя из распределенных по подразделениям размеров премиального фонда и по КТВ работников. Распределение премиального фонда производит правление, исходя из конечных результатов работы подразделений.

6.4. Премирование руководства организации осуществляется в размере ___% от общей величины чистой прибыли. Распределение прибыли между руководителями осуществляется на основе КТВ, утвержденных правлением.

6.5. Выдача премии осуществляется в установленные сроки по расходным кассовым ордерам с соблюдением служебной тайны.

7. Организация, начисление и выдача заработной платы

7.1. Начисление заработной платы штатным служащим производится бухгалтерией согласно штатному расписанию и табелю фактически отработанного времени. Табель составляет руководитель подразделения и сдает в отдел персонала.

7.2. Начисление заработной платы рабочим производится два раза в месяц (аванс, подотчет) исходя из фактически выполненного объема работ в производственном подразделении (цехе, участке) и утверждается директором по производству.

7.3. Начисление заработной платы по трудовым договорам производится начальником подразделения и утверждается директором (техническим, по маркетингу, по экономике и т. д.) в соответствии со сдельными расценками и объемом выполненной работы.

7.4. Начисление сдельной заработной платы за учебную, методическую и научную работу производится директором по персоналу один раз в месяц. Он несет личную ответственность за объем, расценки и сумму заработной платы своих сотрудников.

7.5. Ведомость до ____ числа отчетного месяца сдается в бухгалтерию организации на проверку соответствия положению об оплате труда и наличия на расчетном счете поступления денег от разных видов деятельности.

7.6. Бухгалтерия производит начисления и удержания из заработной платы, готовит расходные кассовые ордера, чек в банк на получение денег или платежное поручение на перечисление заработной платы на пластиковые карты.

7.7. Выдача заработной платы производится с ____ числа в условиях соблюдения коммерческой тайны о заработной плате по расходным кассовым ордерам, а выдача аванса производится с ____ числа отчетного месяца.

7.8. Справки о размере заработной платы, начислениях и удержаниях выдаются только лично работнику главным бухгалтером. Работник несет личную ответственность за неразглашение сведений о сумме оплаты труда, которые составляют предмет коммерческой тайны организации.

7.9. Основные документы по заработной плате сотрудников: положение об оплате труда; штатное расписание организации; хозяйственный договор; трудовые договоры; табель рабочего времени; ведомость начисления заработной платы; фактические сметы доходов и затрат на проведение мероприятий; документы по приемке-сдаче работ (акты, отчеты, платежные поручения); расходные кассовые ордера.

СОГЛАСОВАНО:

Гл. бухгалтер _____ /И. О. Фамилия/
Начальник ОТиЗ _____ /И. О. Фамилия/
Начальник ПЭО _____ /И. О. Фамилия/
Начальник ОП _____ /И. О. Фамилия/

РЕЗЮМЕ

1. Регулирование оплаты труда осуществляется на основе сочетания мер государственного воздействия с системой договоров.

Государственное регулирование оплаты труда включает: законодательное установление и изменение минимального размера оплаты труда (МРОТ); налоговое регулирование средств, направляемых на оплату труда предприятиями, а также доходов физических лиц; установление районных коэффициентов и процентных (северных) надбавок; установление государственных гарантий по оплате труда; установление продолжительности рабочей недели (в часах).

Регулирование оплаты труда на основе договоров и соглашений обеспечивается: генеральным соглашением; отраслевыми (тарифными) соглашениями; территориальными соглашениями; коллективными договорами; индивидуальными договорами (контрактами).

2. Мотивационная организационная среда — совокупность условий, влияющих на усилия, прилагаемые сотрудниками для достижения целей компании, и, следовательно, на эффективность их профессиональной деятельности.

Мотивационная среда компании обеспечивает положительную оценку сотрудниками организации ожидаемых последствий за результаты своего труда. Для адекватной оценки этих последствий каждый сотрудник должен видеть связь между результатом своего труда и вознаграждениями, ожидаемыми им и значимыми для него.

К составляющим процессам формирования мотивирующей организационной среды относятся: совершенствование и пропаганда корпоративной культуры, формирование корпоративного климата; создание атмосферы причастности; формирование/оптимизация системы материальных и нематериальных поощрений, выбор оптимальной системы оценки эффективности работы сотрудников, выявление мотивов и индивидуальных мотивационных механизмов сотрудников компании; создание возможностей развития сотрудников (в том числе — развития карьеры); оптимизация процесса подбора новых сотрудников, создание системы их адаптации и удержания; мотивирующая организация труда; оптимизация внут-

ренного имиджа компании, формирование преданности организации, ощущения проявления интереса компании к своим сотрудникам, признания их вклада за счет разработки и введения в действие единой системы мотивации.

3. Положение об оплате труда — основной нормативный документ организации, регламентирующий формы, системы, нормы и расценки заработной платы по основным категориям руководителей, специалистов, служащих и рабочих.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Перечислите государственные и юридические аспекты проблемы компенсаций.

2. Охарактеризуйте процесс формирования мотивирующей организационной среды.

3. В чем заключается роль разработки положения об оплате труда в системе компенсационного менеджмента?

4. Назовите основные разделы положения об оплате труда.

5. Какие исходные данные нужны для разработки положения об оплате труда?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для достижения организацией конкурентных преимуществ в быстро меняющейся экономической среде ее стратегические планы и деятельность должны быть поддержаны компенсационным менеджментом.

Учебное пособие содержит комплекс концептуальных положений, раскрывающих содержание компенсационного менеджмента.

На основе формализованной логики учебное пособие показывает особенности применения возможных технологий, методов и инструментов компенсационного менеджмента. Рассмотренные теоретические аспекты изложены в соответствующей последовательности, структурированы на уровне, необходимом для качественного понимания их содержания.

Изучение изложенного в учебном пособии материала способствует формированию достаточно полного представления о сущности, специфике и современном состоянии компенсационного менеджмента.

Тем не менее, необходимо осознавать, что многие аспекты компенсационного менеджмента могут быть рассмотрены с альтернативной точки зрения, что свойственно динамике развития современного общества.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ КОНТРОЛЯ

ТЕСТЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. *В компенсационную систему вознаграждений не входит:*

- 1) отсроченный доход;
- 2) плата за нерабочее время;
- 3) плата при нетрудоспособности;
- 4) предоставление достаточных ресурсов для выполнения порученных заданий.

2. *Некомпенсационная система вознаграждений не может включать в себя:*

- 1) заботу об интеллектуальном росте и эмоциональном совершенствовании;
- 2) отсроченный доход;
- 3) поощрение конструктивных социальных взаимосвязей с коллегами по работе;
- 4) предложение поддерживающего лидерства и менеджмента.

3. *Наименьшим влиянием на уровень оплаты труда в современных условиях обладают:*

- 1) организационные экономические теории;
- 2) теории «социальных» заработков;
- 3) теории контролируемых заработков;
- 4) экономические теории поведения.

4. *Наибольшим влиянием на уровень оплаты труда в современных условиях обладают:*

- 1) организационные экономические теории;
- 2) теории контролируемых заработков;
- 3) теории оправданных заработков;
- 4) экономические теории поведения.

5. *Вид компенсационной политики организации, выделяемый по признаку соответствия бизнес-стратегии, для которого ха-*

рактерно согласование всех направлений стратегических решений компенсационной политики со стратегией организации:

- 1) автономная;
- 2) гибкая;
- 3) коррелятивная;
- 4) содейательностная.

6. Вид компенсационной политики организации, выделяемый по признаку философии менеджмента персонала, который базируется на философии типа человека «У» модели МакГрегора:

- 1) автономная;
- 2) агрессивная;
- 3) гибкая;
- 4) интегрированная.

7. Комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения:

- 1) денежные выплаты;
- 2) материальное стимулирование;
- 3) мотивация;
- 4) оплата труда.

8. Совокупность элементов заработной платы, которая не зависит от объема работы и стабильна во времени:

- 1) премия;
- 2) доплаты;
- 3) постоянная часть оплаты труда;
- 4) регулярные дополнительные выплаты.

9. Регулирование поведения работника на основе предметов и явлений, отражающих общественное признание, повышающих престиж работника:

- 1) бонусы;
- 2) материальное стимулирование;

- 3) моральное стимулирование;
- 4) мотивация.

10. Корпоративное мероприятие, целью которого является формирование деловых и личных качеств работников, формирование из коллектива сплоченной команды:

- 1) конференция;
- 2) корпоративная газета;
- 3) корпоративный праздник;
- 4) тимбилдинг.

11. Часть компенсационного пакета в виде дополнительных социальных льгот и выплат персоналу, сверх предусмотренных ТК РФ:

- 1) бенефиты;
- 2) бонусы;
- 3) отсроченный доход;
- 4) премия.

12. К льготам, распределяемым в зависимости от трудового вклада и грейда, относятся:

- 1) обслуживание в медицинских учреждениях;
- 2) обучение за счет предприятия;
- 3) оплата расходов на командировки;
- 4) питание работников за счет предприятия.

13. Инструмент стратегического и оперативного управления, позволяющий связать стратегические цели компании с бизнес-процессами и действиями сотрудников на каждом уровне управления, а также осуществлять контроль за реализацией стратегии:

- 1) ключевые показатели эффективности;
- 2) коэффициент трудового вклада;
- 3) система сбалансированных показателей;
- 4) универсальная система показателей деятельности.

14. Система, позволяющая систематизировать процесс управления за счет определения целей, проведения оценки эффективности деятельности сотрудников, ориентира на результат:

- 1) performance management — управление эффективностью;

- 2) ключевые показатели эффективности;
- 3) система сбалансированных показателей;
- 4) универсальная система показателей.

15. Совокупность условий, влияющих на усилия, прилагаемые сотрудниками для достижения целей компании и на эффективность их профессиональной деятельности:

- 1) имидж организации;
- 2) мотивационная организационная среда;
- 3) нематериальное стимулирование;
- 4) организационная культура.

16. Основной нормативный документ организации, регламентирующий формы, системы, нормативы и расценки заработной платы по основным категориям руководителей, специалистов, служащих и рабочих:

- 1) индивидуальный договор (контракт);
- 2) положение о премировании;
- 3) положение об оплате труда;
- 4) устав организации.

КЛЮЧИ К ТЕСТАМ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

№ вопроса	№ ответа	№ вопроса	№ ответа	№ вопроса	№ ответа
1	4	7	2	13	3
2	2	8	3	14	1
3	2	9	3	15	2
4	1	10	4	16	3
5	4	11	1		
6	4	12	2		

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ

1. Мотивация и стимулирование труда как функция управления трудом и персоналом.
2. Компенсационный менеджмент.
3. Компенсационная программа предприятия.
4. Компенсационная система.
5. Монетарная система вознаграждения.
6. Некомпенсационная система вознаграждения.
7. Немонетарная форма вознаграждения.
8. Макроэкономические теории.
9. Теории «социального» заработка.
10. Теории контролируемых зарплаток.
11. Теории оправданных зарплаток.
12. Экономические теории поведения.
13. Организационные экономические теории.
14. Сущность и содержание компенсационной политики организации.
15. Элементы компенсационной политики: функции, принципы, цели, задачи и направления компенсационной политики.
16. Стратегические решения компенсационной политики: построение тарифной сетки организации, оценка и формирование внешней конкурентоспособности компенсационной политики, разработка системы показателей для оценки вклада сотрудников и формирование премиальной системы за текущие показатели деятельности.
17. Программы повышения заработной платы.
18. Индексация заработной платы.
19. Премиальные системы организаций различных форм собственности и организационных культур.
20. Назначение, сущность и виды премий.
21. Методы расчетов премий персонала компаний.
22. Периодичность и формы премиальных выплат.
23. Процедура депремирования.

24. Системы участия работников в капитале, прибылях, собственности.

25. Мотивационный эффект систем участия.

26. Востребованность морального стимулирования со стороны персонала.

27. Влияние морального стимулирования на лояльность работников и их удовлетворенность трудом.

28. Основные направления морального стимулирования.

29. Понятие и назначение социальной мотивации.

30. Сущность и структура социального пакета: бенефиты, льготы и социальные программы.

31. Критерии эффективности трудовой деятельности.

32. Экономические, социальные, организационные показатели, их достоинства и недостатки.

33. Балльная оценка эффективности деятельности организации.

34. Комплексная оценка эффективности работы персонала.

35. Сбалансированная система показателей.

36. Характеристика методик оценки трудового вклада.

37. Применение КТУ в системах материального стимулирования.

38. Аспекты участия правительства и юридические аспекты проблемы компенсации.

39. Государство как сторона трудовых отношений.

40. Дискриминация в оплате.

41. Разрывы в ставках заработной платы.

42. Сопоставимая ценность.

43. Организационная культура как социально-экономическое мотивационное «поле» организации.

44. «Выращивание» корпоративной культуры в организации.

45. Мотивация и стимулирование труда в условиях различных организационных культур.

46. Диагностика мотивационной среды компании.

47. Мотивационный профиль и выбор мотивирующих мероприятий.

48. Выявление сегментированных или общекорпоративных мотиваторов.

49. Мотивирующая форма приема персонала; выявление мотиваторов кандидата на стадии приема.

50. Мотивация сотрудника в период адаптации.

51. Увольнение и мотивация работников.

52. Мотивация лояльности персонала.

53. Признаки лояльности персонала, их формирование и развитие.

54. Корпоративные мотиваторы.

55. Разработка положения об оплате труда персонала.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература

1. Генкин Б. М., Никитина И. А. Управление человеческими ресурсами: учебник. М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 464 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=405393>.
2. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева и др.; под ред. А. Я. Кибанова; ГУУ. 4-е изд., доп. и перераб. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. 695 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=444619>.
3. Зайцева Т. В. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / Т. В. Зайцева, Г. В. Черняева, Е. В. Батоврина; под ред. проф. В. П. Пугачева М.: ИНФРА-М, 2014. 394 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.znanium.com/bookread.php?book=448498>.

Дополнительная литература

4. Борисова Н. Инновационно-ориентированные мотивационные стратегии управления персоналом (Кадровый менеджмент (управление персоналом). Стимулирование и мотивация: эффективные технологии) // Кадровик. 2014. № 1. С. 87-93.
5. Боконья А. Е. Мотивация основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивир. орг. среды и создание единой системы мотив. комп.): монография. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 144 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=392038>
6. Веллужских Е. А. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика [Электронный ресурс]. 5-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2014. 151 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=520668>
7. Гришаев С. П. Гражданское право: учебник для сред. спец. учеб. заведений [Электронный ресурс] / С. П. Гришаев, Т. В. Богачева и др.; отв. ред. С. П. Гришаев. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2014. 608 с. Режим доступа: <http://www.znanium.com/bookread.php?book=438601>
8. Данилюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб. пособие. Тюмень: Изд-во ТюмГУ, 2015. 304 с.
9. Егоршин А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб. пособие. 3-е изд., перераб. и доп. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 378 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=373061>
10. Жучков Ю. Повышение эффективности компенсационного пакета работника. (На практике). (Мотивация персонала) // Справочник по управлению персоналом. 2014. № 1. С. 74-80.

11. Калабина Е. Г. Введение в компенсационный менеджмент: учеб. пособие / Федер. агентство по образованию, Урал. гос. экон. ун-т. Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2009. 113 с.
12. Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева; под ред. А. Я. Кибанова. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. 524 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=472457>
13. Комаров Е. И. Измерение мотивации и стимулирование «человека работающего»: учеб. пособие. 2-е изд. М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2014. 251 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.znanium.com/bookread.php?book=409078>
14. Минева О. К. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / О. К. Минева, С. А. Арутюнян и др. М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2015. 272 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=491505>.
15. Минева О. К. Оплата труда персонала: учебник. М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2014. 192 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=453249>.
16. Нижегородцев Р. М. Человеческий капитал: теория и практика управления в социально-экономических системах: монография / под общ. ред. Р. М. Нижегородцева, С. Д. Резника. М.: ИНФРА-М, 2014. 290 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.znanium.com/bookread.php?book=453188>
17. Поварич И. П. Разработка и реализация компенсационной политики организации / И. П. Поварич, С. А. Бабин, С. И. Бабина. М.: Издательский дом «Академия Естествознания», 2011. 280 с.
18. Складьярская В. А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии [Электронный ресурс]: учебник. М.: Дашков и К, 2012. 340 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=415022>.
19. Сперанский А. А., Драгункина Н. В. Оптимизация системы оплаты труда и материального стимулирования М.: Альфа-Пресс, 2011. 192 с.

Учебное электронное издание

Анна Анатольевна ДАНИЛЮК

КОМПЕНСАЦИОННЫЙ
МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Редактор
Компьютерная верстка

Ю. Ф. Евстигнеева
С. Ф. Обрядова



Подготовлено к электронному изданию 04.12.2015.
Объем 16,0 усл. п. л. Формат 60×84/16. Заказ 773.

Издательство Тюменского государственного университета
625003, г. Тюмень, ул. Семакова, 10
Тел./факс: (3452) 59-74-68, 59-74-81
E-mail: izdatelstvo@utmn.ru