

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СИСТЕМА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

© 2004 Л. С. Бабынина

Российская экономическая академия им. Г. В. Плеханова

За период, прошедший с начала рыночных преобразований, российская экономическая наука претерпела качественное развитие: появились новые отрасли знаний, учебные дисциплины, термины и понятия, не использовавшиеся в экономике с государственной формой собственности. Вместе с тем, отмечается использование западных терминов без тщательного анализа их сущности и соотнесения со сложившейся российской практикой, что затрудняет их восприятие и осознание, вызывает ничем не обоснованные споры, а также усложняет практическую работу менеджеров по персоналу. Поэтому развитие категорийного аппарата экономической науки представляется актуальным. В данной статье речь пойдет о содержании понятий, связанных с вознаграждением за труд.

Вознаграждение за труд, по нашему мнению, — понятие, относящееся ко вновь созданной стоимости и ко всем формам признания достижений работников, получаемых ими в результате законной трудовой деятельности. Это понятие можно рассматривать в широком и узком смыслах.

Вознаграждение за труд в широком смысле — это распределительные отношения по поводу вновь созданной стоимости, которые реализуются в государственной социальной, налоговой, инвестиционной, демографической, экологической политике, политиках в области образования и науки.

Вознаграждение за труд в узком смысле — все формы признания достижений персонала для возмещения ему трудовых затрат в соответствии с законодательством. В этом смысле вознаграждение за труд реализуется на разных уровнях: макроуровне — за выполнение государственных функций и

оказание социальных услуг, финансируемых из государственного бюджета; микроуровне — за трудовые усилия персоналу в организациях разных форм собственности. Рассматривая вознаграждение за труд на микроуровне, в дальнейшем мы будем называть его *вознаграждением персонала*.

Деятельность организации как открытой социотехнической системы в условиях рынка во многом определяется факторами внешней и внутренней среды, стратегией, политикой, программами и формами вознаграждения персонала, в том числе стратегически значимых профессий и категорий, оценкой их вклада в ключевые показатели деятельности и др. Учет перечисленных факторов и условий в практике вознаграждения возможен при наличии организационной системы вознаграждения персонала, которая во взаимодействии с другими системами — отбором, оценкой, обучением и развитием — обеспечивает комплексный, целостный подход к управлению людьми в организации.

Основываясь на принципах системного подхода, под *организационной системой вознаграждения персонала* мы понимаем ее построение, обеспечение взаимосвязи между отдельными элементами, условиями и факторами внешней и внутренней среды, обеспечивающей комплексное воздействие на трудовое поведение работников. Она является подсистемой управления персоналом как системы более высокого порядка и включает ряд взаимосвязанных элементов, каждый из которых также состоит из отдельных частей и элементов, представленных на рис. Остановимся на некоторых из них.

Стратегия вознаграждения — это намерения организации в области развития про-

ЭКОНОМИКА ТРУДА

ВНЕШНЯЯ СРЕДА

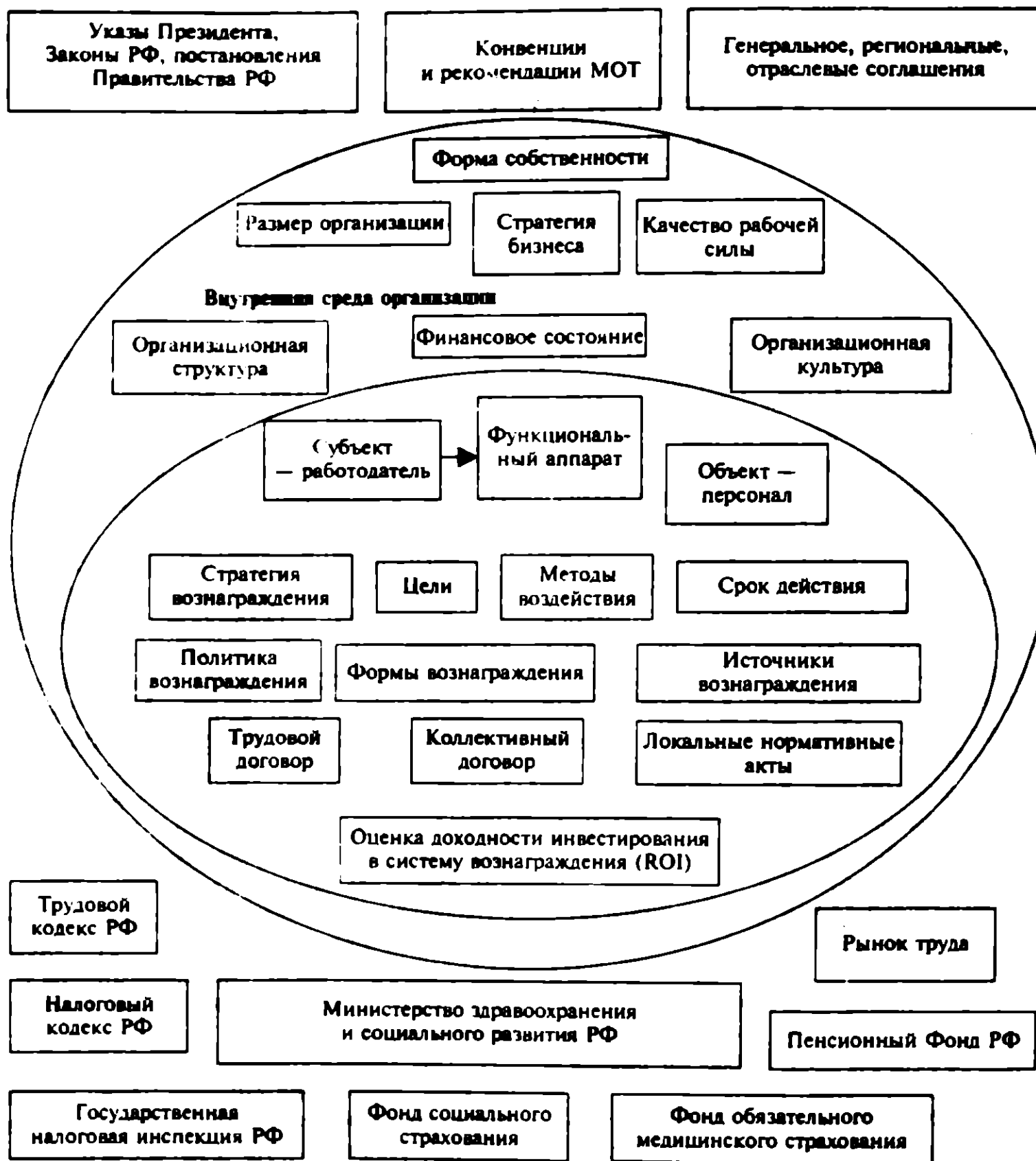


Рис. Организационная система вознаграждений и ее связь с внешней и внутренней средой

цессов и политики вознаграждения в целях удовлетворения потребностей бизнеса.

Стратегия вознаграждения разрабатывается в рамках общей стратегии управления человеческими ресурсами и подчинена реализации стратегии организации. При согласовании стратегии вознаграждения и стратегии организации элементы организации заработной платы будут ориентирова-

ны на работников, которые обеспечивают большой вклад в реализацию этой стратегии. Тем самым вознаграждение оказывает воздействие на поведение и эффективность работников через результаты труда или навыки, которые повышают уровень их признания и увеличивают уровень заработной платы. Стратегия вознаграждения должна обеспечивать адекватное сочетание прямых

и косвенных компенсаций, финансовых и нефинансовых форм. Например, при реструктуризации организации стратегия вознаграждения предусматривает разработку структуры компенсаций, поддерживающей организацию с меньшим числом иерархических уровней; внедрение методов оплаты, которые поддерживают и вознаграждают эффективную командную работу.

Стратегия слияния и поглощения предусматривает сокращение сотрудников, однако серьезной проблемой может оказаться рост текучести из-за увольнений сотрудников по собственной инициативе. В этом случае стратегия вознаграждения может быть основана на предоставлении или расширении возможностей продвижения по службе лучшим работникам, организации программ обучения и обмена опытом между различными структурными подразделениями. Стратегия вознаграждения для глобальных корпораций направлена обычно на преодоление межкультурных различий и менталитета работников, что определяет ее стратегические цели: поддержка общего имиджа компании, сохранение и развитие ключевых знаний и навыков сотрудников для деятельности компании, разработка целей и критериев оценки труда отдельных категорий персонала, определение компетенций и полномочий национальных отделов персонала.

Стратегия ликвидации организации предполагает использование стратегии вознаграждения, направленной исключительно на использование прямых компенсаций и оценку работников с учетом необходимости сокращения целых направлений деятельности и отбора наиболее квалифицированных работников для поддержания выпуска остающейся продукции или услуг.

Политика вознаграждения — основные принципы или ориентиры для принятия управленческих решений, обеспечивающих вознаграждение тех типов поведения персонала, которые способствуют достижению организационных целей. Например, базовыми принципами политики вознаграждения могут быть: обеспечение конкурентоспособного уровня заработной платы; равная оплата за равный труд или внутренняя справедливость; создание равных возможностей для роста заработной платы у всех катего-

рий персонала; дифференциация заработной платы в зависимости от напряженности и качества труда; повышение уровня компетентности и расширение базы знаний; недопущение любых форм дискриминации в оплате труда; другие.

Цели вознаграждения — это модель действий, описывающая возможность достижения желаемого поведения персонала в рамках стратегии или тактики вознаграждения. Цели вознаграждения персонала способствуют реализации стратегии организации и управления персоналом: отражают организационные ценности; обеспечивают привлечение и сохранение (удержание) персонала с требуемым уровнем умений и навыков; стимулируют и поддерживают желаемое поведение; оптимизируют издержки на рабочую силу (соотношение цены и качества); соответствуют действующему законодательству.

В рамках стратегии организации выделяются ключевые показатели деятельности и их индикаторы (Key Performance Indicators — KPI). При определении ключевых показателей деятельности, с нашей точки зрения, целесообразно использовать концепцию сбалансированной системы показателей Р. Каплана и Д. Нортон, представленной четырьмя сферами: финансовая деятельность, отношения с потребителями, организация внутренних бизнес-процессов, обучение и развитие.

Объект — персонал, который может быть представлен персоналом государственных органов управления (государственные служащие), и бюджетных организаций; персоналом предприятий всех форм собственности (высшие руководители, руководители функциональных служб, линейные руководители, специалисты и служащие, основные и вспомогательные рабочие, временные работники).

Субъект — функциональный и линейный аппарат, который реализует функции, связанные с вознаграждением. В зависимости от организационной структуры это могут быть менеджеры по управлению персоналом, менеджеры по компенсациям и бенефитам (социальным льготам), менеджеры по обучению и развитию персонала, отделы управления персоналом и их подотделы.

Формы вознаграждения — базовая заработная плата (оклады, тарифные ставки),

стимулирующие выплаты (премиальные системы, надбавки, доплаты, вознаграждения за выслугу лет, денежное довольствие), социальные выплаты и льготы (социальный пакет), нефинансовые вознаграждения.

Источники вознаграждения — средства государственного и муниципальных бюджетов, внебюджетные фонды (ПФ, ФСС, ФОМС), средства организаций (фонды заработной платы, прибыль), средства общественных организаций.

Методы вознаграждения — способы достижения цели:

- административные (решение руководителя о единовременном поощрении, решение комиссии о присвоении звания «Лицо фирмы»);

- экономические (выплата заработной платы, премирование по результатам достижения поставленных целей, выплата бонуса из прибыли);

- социально-психологические (работа в проектных командах, использование дополнительных льгот — социального пакета и нефинансовых вознаграждений — публичные поздравления, гибкие графики работы, корпоративные мероприятия, изменение статуса сотрудника).

Локальные нормативные акты — документы, содержащие нормы трудового права, принимаемые работодателем в соответствии с законами и иными правовыми актами, коллективными договорами и соглашениями. К ним относятся документы компании: Положение о нормировании об оплате труда, Положение о премировании, Положения о предоставлении социальных льгот и выплат, Настольная книга для персонала, Внутренние процедуры и политики Компании, Корпоративный Кодекс, Комплексная программа развития персонала, Правила внутреннего трудового распорядка, Порядок проведения и оценка результатов профессиональных конкурсов и другие.

Оценка доходности инвестирования в систему вознаграждения (ROI) — сопоставление количественных и качественных показателей результатов деятельности персонала и затрат на внедрение намеченных мероприятий в системе вознаграждения: ана-

лиз абсолютных и относительных выплат персоналу в сопоставлении с ростом прибыли или дохода; показатели производительности труда на одного работника или на один отработанный час; затраты на персонал при проведении специальных программ и инициатив, показатель удовлетворенности сотрудников и другие.

Факторы, влияющие на систему вознаграждения

На организационную систему вознаграждения оказывают влияние факторы и условия внешней среды.

К факторам внешней среды относятся: законы РФ в сфере трудовых отношений Трудового и Налогового кодексов РФ, постановления министерств и ведомств, требования профсоюзов, формы государственного регулирования трудовых отношений и государственные органы, контролирующие исполнение этих отношений, состояние рынка труда, нормы кодексов РФ. Значительная роль в регулировании трудовых отношений отведена профсоюзам, однако в современной России им предстоит еще отвоевать свое место в условиях сложных структурных преобразований молодого и агрессивного российского капитала. Рынок труда позволяет получить информацию о тенденциях спроса и предложения на рабочую силу по отраслям экономики, конкурентам, по отдельным профессиям и формированию среднерыночной ставки на нее.

К факторам внутренней среды относятся форма собственности, сфера деятельности, стратегия организации, финансовое состояние, размер организации, организационная структура, качество рабочей силы, организационная культура.

Форма собственности оказывает влияние на свободу решений руководства в проектировании организационных систем вознаграждения. Предприятия, финансируемые из бюджета, используют утвержденные правительством обязательные нормативы, а все остальные — свободны в проектировании системы вознаграждения, что позволяет им более гибко реагировать на изменения качества рабочей силы. Потребности рынка труда в новых профессиях обусловлены достижениями в области электроники, массовым использованием персональных компь-

ROI = (доход — затраты) / затраты * 100 %.

ютеров, современных средств связи и развитием сферы услуг, что предъявляет новые требования к профессиональным качествам рабочей силы — к специальным и управленческим знаниям. Труд рабочих на сложном автоматизированном и роботизированном производстве по содержанию становится все более интеллектуальным и связан с принятием управленческих решений. Важными качествами становятся также способность к абстрактному мышлению, предприимчивость, гибкое реагирование на любые изменения производственной ситуации: познавательная мобильность, то есть способность быстро ассимилировать новые и разнообразные знания; совмещать многие сложные профессии, умение сотрудничать, способность рисковать и нести ответственность за принимаемые решения. Владение компьютером предполагает способность поновому манипулировать информацией с использованием не только традиционных методов логического, причинно-следственного анализа, но и приемов синтетического мышления².

Новые требования к качеству рабочей силы и использование электронной техники приводят к изменениям в организации труда: усиливается независимость и автономия трудовой деятельности, стираются границы между узкими специальностями, возникают автономные рабочие группы, новые организационные структуры, в основе построения и функционирования которых лежит не узкая функциональная специализация, а интеграционные процессы в управленческой деятельности. Примером таких организационных структур являются адхократические компании (от лат. *ad hoc* — специальный), которые создаются для выполнения нестандартных и сложных работ, где управление основано не на власти (должностной позиции в иерархии), а на знаниях и компетентности. Проектирование системы вознаграждения в таких организациях будет нацелено на профессиональный рост, командную работу и партнерские отношения с использованием долгосрочных программ вознаграждения — участие в прибы-

ли и капитале (индивидуальные и командные бонусы, классические и фантомные опционы).

В небольших организациях, как правило, организационная структура вознаграждения простая: преобладают прямые компенсации в форме базовой заработной платы (оклада), премий или бонусов в зависимости от объема производства или продаж, косвенные компенсации включают законодательно установленные, перечень дополнительных льгот отсутствует. Нефинансовые формы вознаграждения³ также разнообразны: повышение в должности, гибкий график работы, общефирменные мероприятия, не касающиеся непосредственно работы. Они могут быть представлены также видимыми публичными вознаграждениями (доска почета, «витрина успеха», «легенды компании»), улучшением условий на рабочем месте (установка кондиционеров, улучшение дизайна, переоборудование, техническая оснащенность рабочего места и предоставление дополнительного офисного оборудования, др.).

Большие организации располагают значительными возможностями в предоставлении социальных льгот и дополнительных выплат в сочетании с прямыми компенсациями в зависимости от уровня базовой оплаты (грейда, разряда), вклада или должности. Дополнительные социальные льготы получили название *социального пакета*, за счет которого доход работника увеличивается на суммы, выделяемые организациями на питание, транспорт, медицинское страхование, дополнительное пенсионное страхование, обучение, возмещение расходов по оплате коммунальных услуг, содержания детей в дошкольных учреждениях, выплаты к праздничным и юбилейным датам и др. Перечисленные дополнительные льготы связаны с наиболее важными для работника аспектами жизнедеятельности: пенсионным, медицинским страхованием, страхованием жизни.

В зависимости от сферы деятельности тип организационной культуры в соответствии с

² Цылев, Р.И. Постиндустриальное развитие. Уроки для России. — М.: Наука, 1996. С. 161.

³ Под нефинансовыми вознаграждениями мы понимаем формы поощрения, несвязанные прямо с денежными выплатами сотрудникам, однако для организации они связаны с определенными расходами.

классификацией К. Камерона, Р. Куинна может быть рыночным, клановым адхократическим, иерархическим, что оказывает влияние на проектирование системы вознаграждения. В первом случае это стимулирование активности наемных работников с преобладанием материальных форм вознаграждения, зависящих от объемов производства или продаж. Во втором случае вознаграждение может быть ориентировано на командные результаты и межличностные отношения. В третьем — поощряться будут новаторство, расширение альтернатив, творческий рост, непрерывное совершенствование персонала в производственной деятельности, гибкость и продуктивное изменение самой личности. В последнем случае формы вознаграждения могут включать перечисленные выше, но с более формализованными процедурами прямых и косвенных компенсаций, усилением роли наемных работников в принятии решений и сочетанием их с ответственностью.

Представленные элементы организационной системы вознаграждения персонала позволяют, с нашей точки зрения, реализовать стратегический и комплексный подход к управлению вознаграждением. Для принятия эффективных управленческих реше-

ний при проектировании системы вознаграждения в организации необходимы знания об основных ее составляющих, а также умелое использование методов, форм и источников вознаграждения, применение инструментов стратегического анализа (SWOT), позволяющих оценить силу и слабость организации, возможности и угрозы конкурентов, факторы и условия внешней и внутренней среды.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Армстронг, М.* Практика управления человеческими ресурсами: пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина / М. Армстронг; — СПб. : Питер, 2004.
2. *Бабынина Л.С.* Вознаграждение персонала: учебное пособие / Л. С. Бабынина. — М. : Изд-во Рос. экон. акад., 2003.
3. *Камерон К.* Диагностика и изменение организационной культуры: пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой // К. Камерон, Р. Куинн; — СПб. : Питер, 2001.
4. *Каплан Р.* Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей: пер. с англ. / Р. Каплан, Д. Нортон; — Олимп-Бизнес, 2004.
5. *Цвылев Р.И.* Постиндустриальное развитие. Уроки для России / Р.И. Цвылев; — М. : Наука, 1996.