

УДК 658.15

**К ВОПРОСУ О ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИХ ОСНОВАХ ФОРМИРОВАНИЯ
КОМПЕНСАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ***С. А. Бабин, И. П. Поварич*

С переходом России к рыночной модели экономики учеными и практиками активно изучается накопленный в мире опыт в области менеджмента, управления персоналом и, в частности, мотивации. Происходит теоретическое переосмысление отношений в сфере труда с позиций товарного характера последнего. Однако, как показывает анализ российских источников по компенсационной политике, практическая потребность в современном инструментарии управления мотивацией сотрудников на основе материального вознаграждения опережает «наработки» ученых в этой области. Негативным явлением сложившейся реальности является некорректное использование категорий. Например, разные по смыслу категории могут использоваться как синонимы, или, наоборот, одно слово может выражать разные понятия. Часто даются определения категориям через другие базовые категории без учета их изначальной сущности, что приводит к неверному или неполному раскрытию новых понятий. «Хаос» в современном категориальном аппарате тормозит развитие систем материального вознаграждения и негативно сказывается на управлении организацией в целом. В доказательство сказанному приведем несколько цитат из публикаций:

В профессиональной среде нет единого понимания того, что подразумевается под социальным, а что под компенсационным пакетом. Договоримся использовать оба понятия как синонимы. И заметим, можно утверждать, что социальный пакет уже корпоративного и включает в себя только два вида непрофессиональных компенсаций – медицинское и пенсионное страхование (<http://www.zhuk.net> Компенсационный пакет сегодня или как компании объясняются в любви к своим сотрудникам).

Так, в последнее время можно встретиться с таким понятием, как < компенсационный пакет >, который представляет собой дополнение к заработной плате. Иначе это дополнение можно назвать < льготы >, т. е. материальные блага, повышающие жизненный уровень работников (Меграбян А. В погоне за мотивацией / А. Меграбян // Управление компаний. – 2004. – № 3).

Таким образом, без сомнения, разработка теоретических основ формирования компенсационной политики организации очень актуальна для развития современных систем материального вознаграждения. Раскроем сущность категорий, которые в практике российского менеджмента являются в определенной степени новыми или приобретенными иной смысл, более свойственный западному менеджменту: компенсация, компенсационный пакет, компенсационная политика.

В словаре иностранных слов слово «компенсация» [от лат. compensation] трактуется как возмещение и вознаграждение [1, с. 325].

В российской экономической литературе и в практической деятельности используется первое значение этого слова. Согласно Трудовому кодексу, под компенсациями выступают денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с использованием ими трудовых или иных, предусмотренных Федеральным законом, обязанностей [2, с. 105].

В качестве возмещения расходов, которые несет работник при выполнении своих трудовых функций, выделяют следующие виды компенсаций:

1) выплаты в связи со служебными командировками (суточные, расходы на проезд, оплату жилья);

2) единовременные пособия (так называемые подъемные при переводе на работу в другую местность, оплата не выданной своевременно спецодежды, если работник приобрел ее за свой счет) и т. д.;

3) если работник совершает по поручению работодателя какие-либо мероприятия, которые предусматривают использование объектов частной собственности самого работника, то за это по закону полагается компенсация (помимо оплаты труда).

Возмещение производят за износ (амортизацию) технических средств работника (автомобиля), оборудования и прочих технических средств и материалов [3, с. 292, 293]. В современной редакции Трудового кодекса (ст. 165) выделены компенсации, которые предоставляются в следующих случаях: при направлении в служебные командировки; при переезде на работу в другую местность; при исполнении государственных или общественных обязанностей; при совмещении работы с обучением; при вынужденном прекращении работы не по вине работника; при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска; в некоторых случаях прекращения трудового договора; в связи с задержкой по вине работодателя выдачи трудовой книжки при увольнении работника [4, с. 116].

В зарубежной литературе по вопросам оплаты труда под компенсациями подразумеваются все выплаты (вознаграждения), которые производит работодатель работнику, обусловленные его деятельностью. Компенсационные выплаты относятся ко всем формам финансовых доходов, материальных услуг и льгот, которые сотрудники получают в процессе трудовых отношений.

Суммарные компенсационные выплаты включают как выплаты, получаемые непосредственно наличными (базовая ставка, оплата за заслуги, поощрения, корректировки по стоимости жизни), так и косвенные выплаты – привилегии (пенсии, субсидии, медицинское страхование, аренда жилья работникам в случае их территориального перемещения в интересах бизнеса, оплата обучения и повышения квалификации и т. п.). При этом, на наш

взгляд, суммарные компенсационные выплаты могут быть поделены на две большие группы:

– в первую группу входят денежные компенсационные выплаты, которые связаны с характером выполняемой работы, функциями работника и результатами труда;

– во вторую группу – льготы.

Д. Т. Милкович и Д. М. Ньюман выделяют четыре вида денежных компенсаций: базовую ставку заработной платы; корректировки базовой ставки заработной платы за заслуги и в связи с ростом стоимости жизни, независимо от эффективности деятельности; краткосрочные поощрения; долгосрочные системы поощрений (право покупки акций по определенной выгодной цене, фондовые опционы). В группе льгот ими выделены три вида компенсаций: компенсации, защищающие доходы работника (медицинские, социальные страховки, пенсионные программы); выплаты, компенсирующие отсутствие работника на рабочем месте по семейным обстоятельствам или в связи с выполнением общественных поручений (например исполнение обязанностей в суде присяжных); пособия, которые обычно связаны с нехваткой чего-либо (пособие на жилье, предоставление автомобиля и т. п.) [5, с. 26].

Чем же объясняется появление термина «компенсация» наряду с сохранением термина «заработная плата»? С нашей точки зрения, это логически вытекает из теории человеческого капитала, которая взята на вооружение специалистами по системам стимулирования и вознаграждения и генезиса самих систем. Согласно теории человеческого капитала, последний в большей степени формируется за счет вложения инвестиций в образование и здоровье. Эти инвестиции могут производиться как самим работником, так и работодателем. В момент трудоустройства качество рабочей силы работника, проявляющееся в способности выполнять определенную работу, характеризуется уже вложенными инвестициями. На протяжении сохранения трудовых отношений работодатель также участвует в формировании человеческого капитала работника. Поэтому, с позиции сущностного характера, в каждый период времени все выплаты, которые производит работодатель, можно поделить на две группы. Первая группа выплат обусловлена накопленным человеческим капиталом. Выплаты этой группы выступают в качестве компенсаций за затраты, ранее вложенные в формирование человеческого капитала и обеспечивающие выполнение работником определенной работы. Вторая группа выплат – это выплаты, которые связаны с повышением ценности человеческого капитала в текущий период и компенсируют затраты по развитию профессиональных компетенций работника, сохранению его здоровья, развитию культурного уровня.

Что же касается развития систем стимулирования труда, то это сопровождалось появлением все новых и новых стимулов и выплат, в денежной и неденежной формах. Это объяснялось потребностью через системы выплат максимально и всесторонне повлиять на человека как обладателя специ-

фичного капитала и мотивировать его, с одной стороны, с большей отдачей выполнять вмененные ему трудовые функции и обязанности, а с другой стороны, – развивать свой человеческий капитал. Современные системы стимулирования труда характеризуются разветвленной системой стимулов. И их совокупность нельзя объединить выражением «заработная плата». Так, в практике стимулирования труда в российских компаниях появилось такое явление, как «социальный пакет», который состоит из выплат, не связанных напрямую с результатами труда. Это могут быть льготы, компенсации, связанные с затратами по восстановлению здоровья, с выполнением трудовых функций (оплата телефонных переговоров, оплата проезда к месту работы и обратно, оплата аренды жилья в случае миграции работника и др.), а также выплаты, компенсирующие затраты на развитие человеческого капитала (оплата обучения работника и его детей, оплата стажировок и курсов повышения квалификации и т. п.). Не все выплаты, входящие в социальный пакет, носят социальный характер, если строго исходить из значения слова «социальный». В него входят, как видно из вышеприведенного перечня, и выплаты, связанные с выполнением трудовых обязанностей, и выплаты по развитию человеческого капитала. Изначально была группа выплат, которая носила социальный характер, но, по мере увеличения количества выплат в связи с развитием систем стимулирования, все выплаты, не связанные с результатами труда, стали входить в «социальный пакет». Социальный пакет каждой компании формируется исходя из финансовых возможностей, степени понимания руководством и собственником важности социального пакета в мотивации трудовой активности персонала и удержания специалистов в компании.

В настоящий момент некоторые российские компании для обозначения всей совокупности производимых работнику выплат в разной форме используют более широкое понятие – «компенсационный пакет», который включает все выплаты как трудового характера, так и социального.

Итак, компенсационный характер всех выплат, которые производит работодатель работнику, их разнообразие и большое количество являются аргументами объяснения появления терминов «компенсация», «компенсационный пакет» и т. п.

Учитывая вышеизложенное, можно дать следующее определение категории «компенсация». Компенсация – это финансовая часть вознаграждения, которую получает работник от работодателя в период существования между ними социально-экономических отношений, представляющая возмещение затрат на формирование и развитие человеческого капитала. Выражение «финансовая часть вознаграждения» включает совокупность всех компенсаций, несмотря на их характер в каждом конкретном случае (денежный, натуральный, услуга, а также участие в каких-то мероприятиях и т. п., финансируемых за счет компании), получение которых обуславливает движение денежных потоков и

формирование финансовых отношений между заинтересованными сторонами (работником, работодателем и собственником).

Совокупность всех компенсационных выплат в денежной оценке представляет собой стоимостную оценку возмещения инвестиций, связанных с формированием «человеческого капитала».

Рассмотрим более подробно классификацию компенсаций. Это необходимо для того, чтобы систематизировать представление о роли и функциональном назначении каждой группы компенсаций в стимулировании трудовой активности работников.

В соответствии с международными стандартами финансовой отчетности (МСФО), на которые переходят сейчас российские предприятия, все компенсационные выплаты группируются в пять классификационных групп:

1. Краткосрочные выплаты – вознаграждения, подлежащие выплате в срок не более 12 месяцев со дня выполнения (кроме выходных пособий и опционов). К ним относятся: текущая оплата труда, премии, бонусы, оплата больничных, отпусков, медицинское страхование персонала и др.

2. Выплаты по окончании трудовой деятельности, к которым относятся пенсии и иные вознаграждения после выхода на пенсию, а также страхование жизни и медицинское обслуживание по окончании трудовой деятельности.

3. Выходные пособия, которые могут выплачиваться в связи с увольнением работника, не достигшего пенсионного возраста, включая увольнение по собственному желанию при сокращении штатов в обмен на выплату пособия.

4. Компенсационные выплаты долевыми инструментами, которые могут включать такие вознаграждения, как акции, опционы на акции, долевыми финансовыми инструментами, которые были выпущены для работников по цене ниже той, по которой данные инструменты выпускались для третьих лиц.

5. Другие долгосрочные вознаграждения работникам, например оплачиваемый отпуск для работников, имеющих длительный стаж работы, оплачиваемый творческий отпуск, долгосрочные пособия по нетрудоспособности. Премии и другие выплаты в случае, если они осуществляются в срок более двенадцати месяцев после окончания периода.

Однако данная классификация компенсационных выплат сделана исходя из принципов и особенностей бухгалтерского учета и, по нашему мнению, не отвечает управленческим потребностям в сфере мотивации персонала. Для этого требуются классификации компенсаций по разным основаниям, что позволит увидеть сущностные характеристики различных выплат и более целенаправленно использовать их при формировании компенсационных пакетов.

Мы предлагаем классифицировать компенсации по восьми основаниям (табл. 1):

1) функциональной роли;

- 2) форме выплат;
- 3) отношению к трудовому законодательству;
- 4) степени охвата персонала;
- 5) связи с трудовой деятельностью;
- 6) регулярности выплат;
- 7) времени выплат;
- 8) доступности информации о компенсациях.

Данная классификация может быть дополнена другими признаками. Однако, исходя из целей нашего исследования, мы отобрали только те основания для классификации, которые, с нашей точки зрения, целесообразны и будут полезны для управленческих решений по мотивации персонала. Мы полагаем, что классификация компенсаций по восьми основаниям дает достаточно полное представление о многообразии всех выплат и их вариантов, которые могут включаться в компенсационный пакет компании.

Под компенсационным пакетом будем понимать совокупность компенсаций различного характера, предоставляемых персоналу организацией, включающей выплаты в соответствии с российским законодательством, а также по инициативе самого работодателя за счет добавленной стоимости, исходя из финансовых возможностей и компенсационной политики организации.

Учитывая, что финансовые возможности компаний не одинаковы, состав компенсационного пакета в каждой компании будет различным. Как его сформировать, учитывая интересы работодателя и работника? Какие выплаты должны быть применены к конкретным категориям персонала? Какова должна быть структура компенсационного пакета? Другими словами, как сделать, чтобы компенсационный пакет «работал» на цели и задачи организации?

Ответить на эти вопросы можно через формирование компенсационной политики.

Беря за основу определение слова «политика» как «образ действий, направленных на достижение конкретной цели, определяющих отношения с людьми» [1, с. 473], можно дать следующее определение понятию «компенсационная политика». Компенсационная политика – это совокупность стратегических решений по формированию систем материального вознаграждения, исходя из целей и задач, стоящих перед организацией, и механизмов их реализации. В качестве элементов компенсационной политики выделим:

1. Функции.
2. Принципы формирования.
3. Цели и задачи политики.
4. Решения по направлениям: внутреннее выравнивание, внешняя конкурентоспособность, вклад сотрудников, управление системой компенсаций.
5. Механизмы, которые используются для реализации решений по каждому направлению.

Таблица 1

Классификация компенсаций

<i>Основание классификации</i>	<i>Характеристика компенсаций</i>	<i>Виды компенсаций</i>
По функциональной роли:	Плата за выполнение трудовых функций и результаты труда.	Базовая заработная плата, доплаты и надбавки к базовой заработной плате, премии, географические коэффициенты, поощрения за специальные показатели (заслуги).
	Компенсации по возмещению затрат, связанных с выполнением трудовых функций.	Компенсации за использование личного автомобиля в служебных целях; оплата связи; оплата суточных и проживание в гостинице командированным, оплата переезда на работу в другое место; за работу вахтовым методом и др.
	Компенсации за нерабочее время.	Компенсации за исполнение государственных или общественных обязанностей, за отсутствие по причине свидетельства в суде; компенсации донорам; за отсутствие по личным или семейным причинам по договоренности с администрацией.
	Компенсации, связанные с восстановлением и охраной здоровья.	Выплаты по больничному листу; компенсация затрат по реабилитации после болезни, оплата профилактических осмотров; компенсации за санаторно-курортное лечение, обязательное и добровольное медицинское страхование; страхование от несчастного случая; компенсации на питание за работу во вредных для здоровья условиях; оплата затрат на стоматологические услуги и др.
	Компенсации затрат, связанных с обучением и повышением квалификации.	Оплата обучения в колледже, вузе, на семинарах, по программам повышения квалификации, оплата зарубежных поездок по изучению опыта.
	Отсроченные доходы.	Пенсионные планы, опционы, планы приобретения акций и др.
По форме выплат:	Компенсации, эквивалентные доходу.	Транспорт до работы и с работы, парковка, оплата услуг шофера, профессиональные журналы и газеты, скидки на товары и услуги компании, питание в течение рабочего времени, корпоративные праздники и мероприятия, подарки к праздникам и памятным событиям, оплата офисного оборудования на дому, оплата затрат на супруга в деловых поездках, оплата занятий в спортивных секциях, учреждениях; оплата посещения культурных мероприятий и др.
	Денежные.	Большинство компенсаций имеют денежную форму. В соответствии с Трудовым кодексом в структуре заработной платы доля неденежных выплат не может превышать 20 %.
	Акции, опционы.	В некоторых акционерных обществах для мотивации и удержания особо ценных специалистов, чаще всего топ-менеджеров, используются опционы акций компании, акции (вместо денежной премии из чистой прибыли) или продажу работникам компании ее акций по более низкой, чем рыночная, цене.
Натуральные или эквивалентные доходу.	Компенсации в натуральной форме предполагают доступность и оплату товаров и услуг, которые полностью или в какой-то доле обеспечивает работодатель. Компенсации, эквивалентные доходу, зачастую носят характер «приработка». К ним можно отнести оплату жилья, субсидирование услуг по организации питания, заботе о детях, оплата компанией издержек по участию в профессиональных встречах.	

Продолжение таблицы 1

По отношению к трудовому законодательству:	Компенсации, обусловленные трудовым законодательством.	<p>В соответствии с Трудовым кодексом выбор форм и формирование систем оплаты труда находится в компетенции самих компаний. Выбор тех или иных компенсационных выплат обусловлен спецификой производственного процесса, видом бизнеса, целями работодателя. Виды выплат и условия оплаты труда устанавливаются коллективными договорами, соглашениями с учетом государственных гарантий по оплате труда.</p> <p>Некоторые выплаты носят обязательный характер и их невыплата считается нарушением Трудового кодекса.</p>
	Компенсации, которые выплачиваются по решению самой компании.	<p>В целях повышения конкурентоспособности, формирования преданности работников компании работодатель может устанавливать различные компенсации в денежной и натуральной форме, которые не отражены в Трудовом кодексе (подарки к праздникам и юбилеям, оплата корпоративных мероприятий, оплата питания в период рабочего времени, проезда т. п.). Перечень может иметь значительное количество подобных компенсаций.</p> <p>Для повышения мотивации сотрудников, которые имеют особую ценность для компании, работодатель может устанавливать особые компенсации, которые не отражаются в трудовом соглашении коллектива, но включаются в трудовой контракт с работником.</p>
По степени охвата персонала:	Компенсации, которые выплачиваются всем работникам или отдельным категориям персонала.	<p>Как правило, формы и системы оплаты труда, и соответствующие им компенсационные выплаты, формируются для отдельных категорий персонала исходя из специфики их труда и выполняемых функций. Они отражаются в коллективном договоре.</p>
	Компенсации, которые распространяются на отдельных работников.	<p>Компенсации, которые распространяются на отдельных работников, включаются в индивидуальный трудовой контракт, который заключается с работником при приеме его на работу или в момент перезаключения в связи с изменением должности, выполняемых функций.</p>
По связи с трудовой деятельностью:	Компенсации, выплата которых обусловлена трудовой деятельностью.	<p>К компенсациям, которые обусловлены трудовой деятельностью, относят все выплаты по тарифным и премиальным системам, доплаты, надбавки, обусловленные характером, условиями труда, выполняемыми функциями, а также выплаты, связанные с возмещением затрат, которые несет работник, выполняя трудовые обязательства. Все эти выплаты в совокупности формируют заработную плату работника.</p>
	Компенсации, имеющие социальный характер.	<p>Компенсации, имеющие социальный характер, представляют собой выплаты, связанные с охраной здоровья и страхованием работника. Часть из них закреплена в Трудовом кодексе (например, обязательное медицинское страхование, обязательные пенсионные отчисления, компенсации по нетрудоспособности и т.п.).</p> <p>К законодательно установленным социальным гарантиям некоторые компании расширяют программы социального характера, включая в них добровольное медицинское страхование, компенсации на лечение, на организацию отпуска и т. п.</p>

Продолжение таблицы 1

По регулярности выплат:	Регулярные компенсации.	Регулярные компенсации зафиксированы в трудовом договоре (контракте), являются постоянной частью компенсационного пакета.
	Нерегулярные (разовые) компенсации.	Нерегулярные компенсации, связанные с трудовой деятельностью, зависят от финансовых результатов компании. К нерегулярным компенсациям относятся также выплаты, обусловленные какими – то личными, семейными или корпоративными событиями.
По времени выплат:	Текущие выплаты.	К текущим компенсациям в соответствии с правилами бухгалтерского учета относятся вознаграждения, подлежащие выплате в полном объеме в течение двенадцати месяцев после окончания периода, в котором работники выполняли соответствующие работы.
	Отложенные выплаты.	Отложенные выплаты – это возможность конвертации вознаграждений в денежную форму по истечении определенного времени (по окончании трудового контракта или после выхода на пенсию). К таким компенсациям относят выплаты, возникающие в связи с использованием различных отсроченных планов стимулирования персонала из прибыли, в том числе и с целью формирования пенсионных фондов.
По доступности информации о компенсациях:	Публичные.	К публичным компенсациям относятся те вознаграждения, информация о которых является открытой. Порядок и размер таких выплат отражены, как правило, в трудовом договоре.
	Конфиденциальные.	К конфиденциальным выплатам относятся вознаграждения, направленные на мотивацию работников, от которых компания получает или ожидает получить в будущем значительный вклад в развитие бизнеса и приращение его стоимости. Компенсации такого рода устанавливаются руководством компании, а для топ-менеджеров согласуются и утверждаются собственником бизнеса или советом директоров.

Функции¹ компенсационной политики в значительной степени коррелируют с функциями заработной платы. В качестве первой функции следует назвать стимулирующую, суть которой заключается в создании систем вознаграждения и структуры компенсационного пакета организации, способных сформировать мотивацию трудового поведения работников на достижение целей и задач организации.

Вторая функция – воспроизводственная, заключается в том, что система выплат организации должна обеспечивать каждому работнику компенсацию затрат, вложенных в формирование 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.

Третья функция – развивающая, состоит в том, что и компенсационная политика, и созданный компенсационный пакет должны быть ориентированы на развитие человеческого капитала. Современное информационное общество и технологии, высокая конкуренция между компаниями 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, направленные на развитие человеческого капитала.

Четвертая функция – обеспечение конкурентоспособности организации на рынке труда. Компенсационная политика организации и состав компенсационного пакета должны быть привлекательными для работника. С одной стороны, это вызовет приток желающих работать в организации и создаст

¹Функция – роль, которую выполняют различные процессы и структуры по поддержанию целостности и устойчивости системы, частями которых они являются // *Философский словарь* / под ред. И. Т. Фролова. – 7-е изд. – М.: Республика, 2001. – 719 с.

возможность отобрать наиболее квалифицированных специалистов. С другой стороны, конкурентоспособный компенсационный пакет позволит удерживать ценных специалистов в организации.

Основополагающим элементом компенсационной политики являются принципы ее формирования.

Принципы формирования компенсационной политики – это основные, научно-обоснованные положения, отражающие действия экономических законов, направленные на консолидацию интересов и реализацию целей работодателей и работников. Учитывая, что большая часть компенсаций имеет денежное выражение и входит в состав заработной платы работника, к числу принципов компенсационной политики следует отнести принципы организации заработной платы, которые были разработаны советскими и российскими учеными. С учетом рыночных реалий в числе основных принципов оплаты труда Н. А. Волгин называет следующие [6, с. 28]:

- 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.

Необходимо четко различать принципы и требования к организации заработной платы, так как принципы – объективны, потому что отражают действия объективных законов. А требования – субъективны, поскольку их определяют люди. Следовательно, их нельзя рассматривать как однопорядковые понятия и включать в единую классификацию. Например, ясность, гибкость, наглядность, простота оплаты труда не могут быть названы принципами, так как не отражают действие экономических законов, но их следует учитывать при организации систем материального стимулирования труда и считать необходимыми требованиями, которые способствуют более полной реализации принципов оплаты труда.

Дополнительно к перечисленным принципам, назовем еще ряд принципов, которые необходимо учитывать при формировании компенсационной политики:

- это соответствие целей компенсационной политики целям организации. Д. Нортон и Р. Каплан, авторы системы сбалансированных показателей пишут, «когда работник поймет, что его поощрение зависит от достижения стратегических целей, тогда стратегия станет поистине повседневной работой

каждого» [7, 18]. 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. Важное значение при разработке системы показателей, которые выступают как плановые и как критерии для оценки деятельности и мотивации персонала, является установление причинно-следственных связей между целевыми показателями и главной целью организации. Мотивация персонала и, в частности, компенсационная политика должны основываться на установлении причинно-следственных взаимосвязей между конкретными целевыми показателями деятельности и поощрения и целями организации. Взаимосвязь материального стимулирования с целями организации и показателями деятельности должна быть понятна работнику;

- справедливость как фундаментальный принцип любой системы оплаты труда. Справедливость порядка назначения заработной платы в понимании работника имеет для него не менее важное значение, чем сам размер заработной платы. Несоблюдение этого принципа может свести на «нет» самые гениальные деловые стратегии;

- согласованность, которая заключается в подчинении компенсационной политики организации федеральным и региональным законам, решениям и другим нормативным актам в области оплаты труда, компенсационных выплат, социальных льгот;

- сбалансированность, то есть структура компенсационного пакета должна быть сформирована таким образом, чтобы выполнялась главная функция компенсационной политики – стимулирующая.

Цели и задачи компенсационной политики являются одним из элементов последней. Исходя из принципа соответствия целей компенсационной политики целям организации, компенсационная политика должна «работать» на выполнение стратегических целей организации. Главная стратегическая цель организации определяет ее будущее состояние. 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, необходима декомпозиция главной стратегической цели и доведение целей до всех структурных подразделений и работников. Цели для структурных подразделений должны выбираться в плоскости ответа на вопрос: что нужно делать для того, чтобы стратегическая цель организации была достигнута? Функциональная цель компенсационной политики и система компенсационных выплат должны быть направлены на формирование мотивации персонала на достижение целей организации.

Деловые стратегии организации меняются, соответственно должна меняться как функциональная цель компенсационной политики, так и система компенсационных выплат.

Задачи служат разным целям. Прежде всего они направляют разработку системы оплаты. Если одна из задач организации в рамках выбранной стратегии, например увеличение сбыта продукции, состоит в том, чтобы добиться большего соответствия потребностям заказчика, то в качестве задачи компенсационной политики могут выступать разработка и внедрение системы стимулирования за заслуги, чтобы платить за качество деятельности. Другой задачей работодателя, в рамках той же стратегии, может быть разработка и продвижение нового продукта, введение перемен. Задачей компенсационной политики в этом случае будет разработка системы поощрительных выплат за увеличение продаж нового продукта, за привлечение новых клиентов, а также рост заработной платы работников с ростом профессиональных умений и знаний в рамках программы перемен.

Таким образом, задачи направляют разработку системы компенсационных выплат. Показатели стимулирования должны мотивировать персонал на выполнение задач, стоящих перед персоналом структурных подразделений, в рамках обозначенной стратегии организации. Правильно определенные задачи компенсационной политики и соответственно сформированные им системы поощрения являются важным фактором эффективности деятельности организации по выполнению стратегических целей и задач.

При разработке компенсационной политики необходимо принятие решений по четырем направлениям. Д. Т. Милкович и Д. М. Ньюман в качестве таких политических решений выделяют [5, с. 37]:

- внутреннее выравнивание;
- внешнюю конкурентоспособность;
- вклад сотрудника;
- управление системой компенсаций.

Внутреннее выравнивание направлено на формирование структуры базовой заработной платы организации, соответствующей ее компенсационной политике. При этом с позиций предъявляемых требований, структура заработной платы должна [8, с. 575]:

- соответствовать потребностям и характеристикам конкретной организации ее работников;
- способствовать управлению внутренними различиями в оплате труда и достижению справедливости, беспристрастности и последовательности в управлении вознаграждениями работников;
- быть способной 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 построенной логично и четко, с тем, чтобы основы, на которых она функционирует, можно было легко разъяснить работникам;

– давать возможность организациям осуществлять контроль над выполнением бюджета и политики оплаты.

Внешняя конкурентоспособность компенсационной политики организации основана на сравнении положения с конкурентами. Все чаще и чаще организации заявляют, что их системы оплаты диктуются рынком, то есть зависят от того, какую компенсационную политику имеют конкуренты. Как следует оплачивать труд своих сотрудников в сравнении с тем, как платят конкуренты? Какое сочетание форм оплаты – базовой, поощрений, акций, страховых – поможет выполнить задачи компенсационной политики?

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, компенсации социального характера, связанные с корпоративной культурой, а также используя другие виды стимулирования.

Вклад сотрудника. Оценка вклада сотрудника и построение систем премирования за качество и эффективность очень важны для мотивации персонала и выполнения стратегических целей и задач персонала. То, какое значение придает организация вкладу сотрудника, представляется важным политическим решением, так как это напрямую влияет на отношение сотрудников к работе и их поведение. Построение программ материального стимулирования труда должно строиться на принципах справедливости, учета индивидуальных и коллективных результатов качества и эффективности.

Организация управления системой компенсаций является необходимым элементом компенсационной политики. Самый замечательный проект по оплате труда останется не реализованным, если не будет организовано компетентное управление. Управление означает понимание, тактичное и честное объяснение того, как работает система оплаты и других компенсационных выплат. Нужно ответить на следующие вопросы: как 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 работу:

- по систематическому исследованию компенсационных политик и компенсационных пакетов у конкурентов, чтобы затем оценить свои сильные и слабые стороны компенсационной политики и на-

метить направления ее совершенствования или изменения;

– по перепроектированию систем компенсаций с учетом тенденций в оплате труда на рынке труда и у конкурентов;

– по разработке компенсационных систем (тарифной, премиальных, за краткосрочные и долгосрочные показатели деятельности, социального значения и др.);

– по составлению бюджета на оплату труда;

– по доведению и разъяснению персоналу систем компенсаций, взаимосвязи уровней оплаты труда от выполнения целевых показателей, устанавливаемых структурным подразделениям и работникам;

– по мониторингу удовлетворенности работников оплатой труда и другими компенсациями.

Механизмы реализации решений по направлениям компенсационной политики. Механизмы позволяют «перевести» политические решения из области декларируемых в область конкретных систем оплаты и стимулирования труда. Механизмы связывают между собой цели, задачи, решения по компенсационной политике с конкретными системами стимулирования.

Например, внутреннее выравнивание устанавливается через последовательность механизмов, которая начинается с анализа работы, установления ее ценности для достижения целей организации, требований, предъявляемых к работнику для ее выполнения; определения базового тарифа (оклада) и вилки оплаты труда. Далее, на основе индивидуальной информации о каждом работнике, оценивается соответствие качеств работника требованиям, необходимым для выполнения работы и принимается решение об установлении работнику конкретного оклада в рамках вилки оплаты труда. На основе таких оценок проектируется структура тарифной оплаты между видами деятельности, умениями и компетентностью внутри организации. Цель внутреннего выравнивания заключается в том, чтобы сформировать структуру базовой части оплаты труда, которая равняется на задачи организации и решает их.

Внешняя конкурентоспособность задается установкой организационного уровня оплаты труда в сравнении с тем, сколько платят за подобную работу конкуренты и структурой компенсационного пакета, который, помимо оплаты труда, включает 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 оплате у других работодателей и использования полученной информации совместно с принятыми в организации решениями по политическим направлениям для создания структуры компенсаций.

Важность вклада сотрудника и его учет в поощрительных системах реализуются через механизмы оценки вклада каждого сотрудника, определения размера премии или распределения премиального фонда между сотрудниками в соответствии с этим вкладом.

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

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

Литература

1. Словарь иностранных слов / отв. редакторы В. В. Бурцева, Н. М. Семенова. – 2-е изд. – М.: Рус. яз. – Медиа, 2004. – 780 с.
2. Пиляева, В. В. Трудовой кодекс РФ: словарь-справочник / В. В. Пиляева. – М.: АСТ: Астрель: Хранитель, 2006. – 478 с.
3. Большая экономическая энциклопедия. – М.: Эксмо, 2007. – 816 с.
4. Трудовой кодекс Российской Федерации (по состоянию на 15 ноября 2007 года). – Новосибирск: Сиб. унив. изд-во, 2007. – 243 с.
5. Милкович, Джордж Т. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Джордж Т. Милкович, Джерри М. Ньюман; [пер. с англ. Л. И. Белоус и др.]. – М.: Вершина, 2005. – 760 с.
6. Волгин, Н. А. Оплата труда: производство, социальная сфера, государственная служба (Анализ, проблемы, решения) / Н. А. Волгин. – М.: Экзамен, 2003.
7. Каплан, Р. Стратегические карты: [пер. с англ.] / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2005.
8. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание: [пер. с англ.] / М. Армстронг; под ред. С. К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2004. – 832 с.