

КОМПЕНСАЦИОННЫЙ ПАКЕТ ОРГАНИЗАЦИИ: ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ

А. А. Федченко

Воронежский государственный университет

Поступила в редакцию 01.04.2008

Аннотация: В условиях социальной ориентации проводимых экономических преобразований требуют обоснования наиболее предпочтительные виды вознаграждения персонала. В статье рассмотрено прямое и косвенное материальное и нематериальное вознаграждение. Раскрыто содержание и показана структура компенсационного пакета. Выделены современные подходы к формированию прямого материального вознаграждения, предполагающие целесообразность использования «пульсирующего фонда оплаты труда», грейдов, ключевых показателей эффективности.

Ключевые слова: формы вознаграждения персонала, компенсационный пакет, социальный пакет, структурные элементы вознаграждения персонала, базовая оплата, трудовые навыки, грейды, ключевые показатели эффективности.

Abstract: Social orientation of current economic changes requires justification of the most preferred types of personnel compensation. The author illuminates direct and indirect material and non-material sorts of remuneration. The paper also investigates the contents and the structure of a compensation package. Modern approaches to shaping direct material stimulation, that expect the value of using "pulsing fund of labor compensation", grades, key performance indicators, have been marked and explored.

Key words: types of personnel compensation, compensation package, social package, structural constituencies of personnel compensation, wages foundation, labor skills, grades, key performance indicators.

Поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора, становится одной из основных задач организаций всех форм собственности и сфер деятельности. Современные методы хозяйствования требуют применения руководством организации новых типов экономического поведения на основе использования мотивационных механизмов. Мотивационные аспекты управления трудовой деятельностью активно используются в странах с развитой рыночной экономикой и получают все более широкое применение в

русской практике. Успех любого управленческого решения напрямую связан с эффективностью применяемого компенсационного пакета, побуждающего работника к достижению личных и общих целей.

Компенсационный пакет, используемый в организациях, имеет широкий набор компонентов, формируемый на основе стратегии развития организации, диагностики трудовой мотивации, выявления ценностных ориентаций персонала. Эти компоненты могут быть объединены в три основных блока (рис. 1).

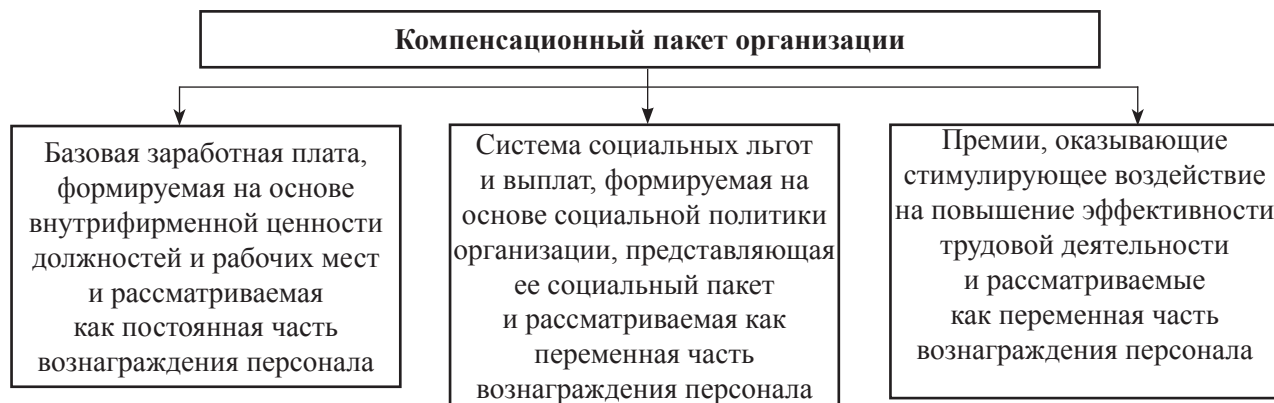


Рис. 1. Структура компенсационного пакета организации

Компенсационный пакет рассматривается как универсальный инструмент, с помощью которого решаются основные задачи трудовой и социальной деятельности организации, к ним относятся:

- рост производительности труда в организации, ее подразделении и на рабочем месте;
- снижение затрат заработной платы на единицу продукции, работ, услуг;
- усиление взаимосвязи повышения базовой заработной платы со сложностью и ответственностью выполняемой работы;
- усиление взаимосвязи повышения фонда премирования с улучшением количества и качества продукции;
- контроль за издержками на рабочую силу;
- привлечение в организацию конкурентоспособного персонала;
- повышение технологической, производственной и трудовой дисциплины;
- улучшение морально-психологического климата в коллективе.

Все компенсации могут быть условно разделены на внутренние и внешние. *Внутренние компенсации* ориентированы на удовлетворение духовных потребностей работника (удовлетворенность выполняемой работой, ее содержанием, привлечение к принятию решений, большая ответственность, возможность духовного роста, расширение самостоятельности, разнообразие в работе).

Внешние компенсации включают прямые и косвенные материальные компенсации и нематериальные вознаграждения. Прежде всего работники ожидают прямых материальных компенсаций – это заработная плата или жалование, премии за выполнение работ, премии к празднику, участие в прибылях, право на покупку акций и др. Для работника важна оценка руководством его вклада в успехи организации, а также интересен результат сравнения с другими работниками, что рассматривается как прямое нематериальное вознаграждение.

Организация обеспечивает работников и косвенными материальными компенсациями (страхованием, различными формами обслуживания), которые обычно предоставляются работникам независимо от их трудового вклада и достижений. В таком случае это немотивационное вознаграждение. Если же компенсация представляет собой оплату членства в престижных клубах или поль-

зование автомобилем лишь для тех, кто показывает особые успехи в работе или занимает определенную должность, то она выступает как мотивирующий фактор, стимулирующий трудовые успехи и карьерный рост.

Косвенное нематериальное вознаграждение очень индивидуально, поэтому такие компенсации, как визитные карточки, таблички и другие знаки отличия, важны для «статус-ориентированных» работников.

Компенсационный пакет соответствующим образом встраивается в «треугольник интересов», рассматриваемый при организации бизнеса:

- интересы клиента, регулируемые через механизм цены на рынке товаров или услуг;
- интересы работодателя, регулируемые через механизм предпринимательского дохода;
- интересы наемного работника, регулируемые через механизм компенсационного пакета.

Оптимальность достигается в случае сбалансированности экономических интересов всех трех сторон. Если одна из них существенно уменьшается, то организация покидает бизнес. Таким образом, чтобы организация была устойчива в сфере бизнеса, необходим обоснованный механизм компенсационного пакета.

Неэффективность компенсационного пакета может быть вызвана нарушением правил его разработки, а также наличием следующих причин:

- возрастание текучести, характеризующееся увольнением наиболее квалифицированных и опытных специалистов, т.к. их интересы затрагиваются, как правило, в первую очередь, и замещение их работниками более низкой квалификации;
- преобладание в оплате труда уравнительного принципа, что не стимулирует работников к личным достижениям и положительно воспринимается лишь работниками невысокой квалификации, не ориентированными на результат;
- ухудшение показателей, характеризующих бизнес-процессы: снижение валового оборота, маржинального дохода, производительности труда;
- ухудшение морально-психологического климата в коллективе, обострение конфликтных ситуаций, разрушение имиджа компании.

Для достижения эффективности воздействия компенсационного пакета необходимо соблюдать определенные правила его разработки (рис. 2).

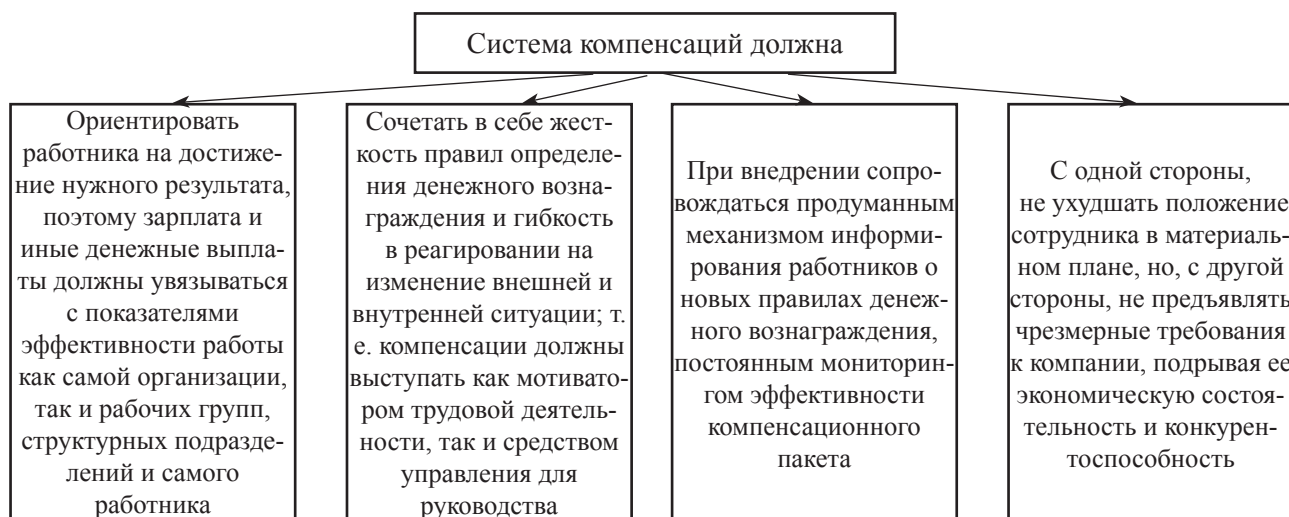


Рис. 2. Основные правила разработки компенсационного пакета

Компенсационная политика, принятая в организации, должна учитывать прогрессивные подходы, формирующиеся в системе вознаграждения персонала. Премияльная часть материального вознаграждения должна быть связана с конечными результатами деятельности работника и его личным трудовым вкладом. При таком подходе может использоваться концепция «пульсирующего» фонда оплаты труда¹, суть которой – в обеспечении зависимости результатов деятельности каждого работника организации не только от личных достижений, но и подразделения, в котором он трудится, а также всего предприятия. В. Щукиным предлагается компонентная модель формирования фонда оплаты труда, стимулирования труда и компенсаций организаций сотрудника (ФОСТ и КП)²:

$$\text{ФОСТ и КП} = K1 + K2 + K3 + K4 + K5 + K6 + K7 - K8 + КП,$$

где $K1$ – «Постоянная» часть оплаты труда (ФОТ $K1$) – обеспечивает текущее функционирование компании, минимизирует «постоянную» часть бюджета по ФОТ в условиях неблагоприятной рыночной среды, форс-мажора и т. п.; а также относительную стабильность состава коллектива, гарантию оплаты сотрудникам при выполнении компанией минимального плана;

$K2$ – «Переменная» часть оплаты и стимулирования труда по измеряемым (твердым) критериям оценки деятельности (ФОТ K_2) – обеспечивает рост

экономических и финансовых показателей деятельности компании, ее подразделений и бизнес-единиц; поддерживается системой критериев от объема выручки, дохода, прибыльности и т. д. и соответствующими индивидуальными коэффициентами с учетом специфики должности, особенностей и потенциала сотрудников;

$K3$ – «Переменная» часть оплаты труда по неизмеряемым (мягким) критериям оценки деятельности – обеспечивает выплаты всем или большинству сотрудников в случае выполнения оптимального плана организации в целом; позволяет осуществить мягкие цивилизованные невыплаты в случае некачественного исполнения функциональных обязанностей;

$K4$ – «Проекты» – обеспечивает выплаты конкретным сотрудникам за участие в проектах, работе временных целевых групп и т. д.; формирует фонд оплаты для привлеченных специалистов, экспертов, консультантов и т. д.;

$K5$ – «Выслуга лет. Рост качества жизни» – компонента вводится в соответствии с требованиями законодательства и в зависимости от кадровой политики, финансовых возможностей и традиций компании; обеспечивает компенсационную политику компании по индексации уровня жизни персонала; обеспечивает конкурентные преимущества компании на рынке труда;

$K6$ – «Инициативы» – обеспечивает дополнительные возможности по стимулированию активности, заинтересованности и творчества сотрудников как в рамках должностных обязанностей, так и вне таковых; выплаты обеспечиваются преимущественно по факту получения экономической эффективности от внесенных идей и предложений;

¹ Щукин В. «Пульсирующий» фонд оплаты труда, или Почему будущее – не за твердыми окладами, а за компенсационными схемами. – Кадровик. – № 5, 6. – 2004. – С. 27–37.

² Там же. – С. 31–33.

К7 – «Надбавки. Персональные выплаты» – обеспечивает учет индивидуальных профессиональных и личностных особенностей руководителей и сотрудников, которые по ряду причин не могут быть учтены в рамках должностных обязанностей, в том числе – совмещение временных и постоянных функций, применение специальных знаний, навыков и умений;

К8 – «Штрафы и санкции» – обеспечивает профилактическое действие и компенсации компании за нанесенный ей сотрудниками ущерб и потери (умышленные и неумышленные, прямые и косвенные и т. д.);

КП «Компенсационный пакет» – обеспечивает персоналу в целом и конкретным руководителям и сотрудникам компенсации, предусмотренные законодательством РФ и возможностями компании, в том числе в зависимости от достигнутых результатов компании; позволяет оперировать такими мотивационными подходами, как индивидуальные стажировки, ссуды, участие ряда руководителей и сотрудников в прибылях компании, опционах и т.; обеспечивает функции обучения, развития персонала, социальную функцию и закрепление персонала, конкурентные преимущества на рынке труда.

Модель носит общий характер, в конкретных условиях в зависимости от специфики деятельности организации может реализоваться только часть ее компонентов. Предусматривается, что каждый компонент компенсационной политики привязан к рабочему месту, работнику и учитывает специфику подразделения и предприятия. При таком подходе структура компенсационного пакета предполагает включение лишь части элементов, перечисленных нами, но общая их совокупность и направленность воздействия сохраняются.

Основным элементом системы компенсации является установление заработной платы. Система вознаграждения персонала должна создавать у человека чувство уверенности и защищенности, а также включать действенные средства стимулирования и мотивации. Современная организация отдает предпочтение тем работникам, которые желают получить нечто большее, чем фиксированную заработную плату, и стремятся повысить свой доход. Для этой цели может быть использована *система «оценки заслуг»*, при которой устанавливаются различные оклады работникам, имеющим одинаковую квалификацию, но различные показатели, отражающие процесс или результат его деятельности. Эти показатели могут характеризовать выполнение производственных заданий, соблюде-

ние сроков, уровень брака, наличие претензий клиентов и т. д. или личные качества самого работника, проявляющиеся в его трудовой и инновационной активности, ответственности, коммуникабельности, организационных способностях и т. д. Заслуги оцениваются экспертами, в качестве которых могут выступать руководители организации или ее подразделений, выбранные или привлеченные для этой цели работники.

К заслугам работника относятся также его компетенции, знания, навыки. Эти качественные характеристики работника учитывают *системы оплаты труда, построенные с учетом трудовых навыков (skill-based pay systems)* (далее – SBP-системы)³. При использовании этих систем труд работников оплачивается скорее в зависимости от предела, глубины и видов трудовых навыков, которые они в состоянии использовать, чем в соответствии с выполненной ими работой. Этот вид системы известен также под таким названием, как оплата труда за мастерство, за знания, многопрофессиональность и т. д. SBP-система отличается от системы, основанной на оплате труда в зависимости от выполняемой работы, по следующим моментам:

- вознаграждаются, скорее, трудовые навыки, нежели выполняемая работа;
- обладатель трудовых навыков оценивается и проходит аттестацию;
- колебания оплаты труда необязательно связаны с переменой работы;
- при определении размера оплаты труда особое внимание уделяется трудовому стажу;
- существует много возможностей для продвижения по службе и повышения заработной платы.

В отличие от традиционных систем оплаты труда по выполняемой работе SBP-системы требуют более высокой степени участия в управлении различных категорий работников и их групп. Кроме линейных менеджеров и профессионалов по управлению трудовыми ресурсами, к процессу организации систем привлекаются работники, непосредственно занятые в них. Партнерство экспертов, знающих, как устанавливается SBP-система, и остальных групп работников, т. е. высокая вовлеченность всех действующих сторон, представляется наиболее рациональным подходом к организации SBP-системы.

³ *Armstrong M.* Employee Reward. – London : Fakenham Photosetting, 1999. – 515 p. ; *Bereman N. A., Lengnicke-Hall M.L.*, Compensation Decision Making (computer-based approach). – The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, 1994. – 116 p.

Растущая популярность этой формы стимулирования связана с тем, что не существует таких строгих предписаний и правил ее использования, как для традиционных систем оплаты труда по выполняемой работе. Считается, что эти системы должны формироваться в соответствии с определенными организационными ситуациями, что исключает целесообразность разработки универсальных рекомендаций. Тем не менее, выявляются некоторые ступени процесса формирования SBP-системы, наиболее важными среди которых являются:

1) обоснование видов работ, подлежащих включению в SBP-систему;

- 2) определение групп навыков;
- 3) установление количества групп навыков;
- 4) оценка групп навыков;
- 5) выбор политики, определяющей индивидуальное продвижение работников;
- 6) подтверждение работниками обладания определенными навыками;
- 7) информирование работников о SBP-системе.

Для определения навыков и их групп, или «узлов», Баннинг (Bunning) разработал 6 моделей. Нами проведена систематизация этих моделей с целью достижения обоснованности выбора наиболее приемлемой из них, что отражено в следующей таблице.

Таблица 1

Модели оплаты за выполненную работу с учетом трудовых навыков

Модели, ориентированные на индивидуальные рабочие места и виды работ		Модели, ориентированные на групповые рабочие места и виды работ	
Название	Специфические черты	Название	Специфические черты
«Лестница» (stair-step model)	Постепенность освоения трудовых навыков и перехода на более высокий уровень оплаты	«Группа трудовых навыков» (skill-blocks model)	Объединение работ по группам навыков, овладение которыми возможно в различной последовательности, что ведет к различиям в оплате труда
«Школьный курс обучения» (school-curriculum model)	Выделение ключевых и факультативных групп трудовых навыков и переход на более высокий уровень оплаты труда в зависимости от их комплексного освоения	«Возрастающая шкала работ» (job point accrual model)	Использование оценочных шкал, ранжирующих работы, в т. ч. с учетом количества освоенных работником их видов, что позволяет увеличивать оплату труда в зависимости от общего ранга
Матрица реализации трудовых навыков (skill-performance matrix)	Комбинация уровня навыков и качества выполнения работы, позволяющая увеличивать оплату в зависимости от улучшения исполнения задания при обладании определенными навыками	«Пересечение подразделений» (cross-departmental model)	Использование оценочных шкал, учитывающих навыки работы необходимые в различных подразделениях, что ведет к повышению оплаты труда при освоении этих навыков

Считается, что не существует наилучшего метода определения группы навыков по SBP-системе. Выбор должен основываться на учете того, что лучше всего подходит для конкретной организации, т. е. рассматриваются альтернативы, которые зависят от типа технологии, количества видов работ, размера организации.

SBP-система представляется, на наш взгляд, перспективной для российских предприятий, т. к. ориентирована на повременную форму оплаты труда, получающую все большее распространение.

Использование систем оплаты труда, построенных с учетом трудовых навыков, существенно повысит значимость квалификационного уровня, мастерства, способности выполнения различного рода работ, в результате чего возрастет общий уровень профессионализма работников, расширится их взаимозаменяемость, уменьшится текучесть кадров, будут созданы благоприятные условия для карьерного роста и повышения заработной платы.

Наряду с системой оплаты труда за знания и навыки, в качестве прогрессивных рассматривают-

ся системы оценки работ и рабочих мест, основанные на том, что базовая ставка устанавливается применительно к рабочему месту или работе и дифференцируется исходя из индивидуальных показателей деятельности работников в зависимости от количества полученных баллов. Методы оценки работ делятся на количественные (факторные) и не количественные (качественные). К количественным методам относятся: балльно-факторный, сравнение факторов, анкеты с присвоением баллов. Неколичественными методами, оценивающими работу «в целом», являются: ранжирование, классификация, категоризация.

Эта система наиболее известна как *балльный метод оценки должностей (метод Хея)*, или *система грейдов*. В соответствии с этим методом каждой должности начисляется определенное количество баллов (как правило, с этой целью используется набор шкал или факторов). Оклад сотрудника зависит от суммы баллов, определяющих его должность. Система Хея основана на использовании методики балльной оценке должности при разработке базовой (гарантированной или окладной) оплаты труда.

Хей-метод, наиболее часто рассматриваемый как система грейдов, преодолевает субъективность других методов классификации должностных окладов (метод ранжирования, система разрядов). Система грейдов (от англ. *grade* – степень, класс) впервые появилась около пятидесяти лет назад в США. Применительно к вознаграждению персонала грейды определяются как работы равной ценности или аналогичного содержания, сгруппированные с целью администрирования зарплат⁴. В отличие от тарифных разрядов, грейды – понятие более широкое, включающее не только оплату труда, но и оценку возможных и необходимых льгот, обучения, продвижения по карьерной лестнице работников разных категорий и т. д. Кроме того, при установлении уровня заработных плат учитывается ситуация, складывающаяся на рынке труда. В России система грейдов оказалась востребованной поскольку, с одной стороны, появились новые профессии, с другой – возникла необходимость в сравнении профессионального уровня специалистов с требованиями к уровню профессионализма, складывающимися на рынке труда.

Грейдинг представляет собой систему должностных разрядов. Система грейдов объединяет

все должности организации так, что в один разряд могут входить должности одного уровня из различных подразделений. Основная идея грейдов – введение фиксированного оклада сотрудника, то есть базовой части зарплаты, в зависимости от занимаемой должности. Главная цель внедрения системы грейдов – создание ясной и прозрачной методики, позволяющей определять взаимосвязь возможного уровня дохода работника на определенной позиции с ее относительной ценностью среди всех существующих в компании. В зависимости от принадлежности должности к определенному грейду определяется социальный пакет сотрудника и в подавляющем большинстве случаев определяется размер премиальных выплат. Таким образом, система грейдов, формируя оклады, определенным образом регламентирует премии и социальный пакет.

Создание инструмента измерения ценности каждой должности в организации проводится на основе разработки единой шкалы для всех служебных позиций на предприятии путем выделения 20–30 ключевых должностей, оцениваемых на основе ключевых факторов, которые могут быть структурированы по уровню образования, уровню квалификации, опыту работы, трудовым навыкам.

Каждый фактор включает в себя несколько уровней важности или актуальности, что позволяет оценивать его определенным числом баллов, отражающих значимость. В зависимости от полученной оценки должностная позиция зачисляется на определенный грейд, который соответствует определенной заработной плате и социальному пакету. Группирование баллов в кластеры создает единую линейную шкалу оценки должностей, в которой можно сравнивать должности персонала, выполняющего различные функции. Данный подход необходимо адаптировать к конкретному предприятию, учитывая его особенности. От этого будет зависеть сумма баллов, которая дается за знания и навыки, руководство и ответственность, условия и напряженность труда.

При создании системы грейдов выявляется роль каждой должностной позиции в организационной структуре компании и определяется категория должности: управленческая или специальная. Учитываются как финансовые, так и организационные параметры, описывающие ее (в частности, количество подчиненных). Составляется карта взаимодействия различных позиций и фиксируются минимальные требования к сотрудникам. Наиболее общие группы должностей часто задаются

⁴ Human Resources Management. Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhard, Patric M. Write, McGraw-Hill Irwin. – Boston, 2003. – P. 456.

в соответствии с уровнем, на котором данный сотрудник принимает решения. Как правило, число грейдов близко или соответствует числу иерархических уровней в организации.

Оценка существующей структуры должностей позволяет сгруппировать и определить четкий диапазон оплаты для каждой категории должностей. В результате получается сбалансированная система оплаты труда, ориентированная на рыночные условия и согласованная с целями компании.

Для того чтобы каждый сотрудник максимально соответствовал занимаемой должности и являлся идеальным работником, необходимо требования к его качествам формировать исходя из миссии организации и целей, которые организация ставит перед собой, и уже в зависимости от этих целей формулируются требования к сотрудникам, их знаниям и умениям. Исходя из этого, все выделенные параметры сотрудника необходимо оценить, т. е. провести аттестацию, по результатам которой выставляется оценка, определяющая его ценность для компании и утверждаемая в виде грейда. Оценка производится в числовом эквиваленте. Между оценкой и грейдом существует прямо пропорциональная зависимость, имеющая вид математически нормального распределения.

Оценка работы, выполняемой на каждой из должностей, позволяет распределить их по грейдам, обычное число которых – от 10 до 16 (в некоторых организациях и более 20). Для каждой группы грейдов устанавливают свой окладный диапазон. Зарплата формируется с учетом рыночной стоимости специалистов. Кроме того, организация позиционирует себя в одной из квартилей рыночного диапазона заработных плат. В первую квартиру попадают организации, устанавливающие наиболее высокие уровни заработной платы. Вторая и третья квартили характеризуют средний уровень оплаты труда, четвертая – отражает наиболее низкий уровень. Организации, попавшие в четвертую квартиру, нередко называют себя «кузницей кадров», поскольку их сотрудники, получая невысокую заработную плату, набираются опыта и затем меняют место работы на более оплачиваемое. Принадлежность организации к той или иной квартире также учитывается при построении системы грейдов.

Исходя из заработной платы, складывающейся на рынке по конкретной должности, создается внутренняя шкала зарплат: минимум, например, составляет 70 % рыночной цены, максимум – 130 %. Зарплаты сотрудников одного разряда в зависимости

от их соответствия требованиям, предъявляемым к конкретным должностям (уровню образования, квалификации, опыта, продолжительности работы в организации и т. д.), а также ситуации на рынке труда, варьируют в пределах конкретного интервала.

У работника организации имеется возможность со временем увеличить свой заработок, оставаясь в пределах одного грейда. Возможное повышение заработка в пределах грейда происходит поэтапно, через определенные периоды (несколько месяцев). При этом, в отличие от использования тарифной сетки, может сложиться ситуация, при которой высококлассный специалист будет получать больше, чем его непосредственный начальник. Но по достижении верхней планки дохода в своем грейде дальнейшее повышение зарплаты возможно только после перехода в более высокий грейд, причем низший уровень оплаты труда в более высоком грейде может быть ниже, чем уровень оплаты, достигнутый в рассматриваемом грейде. При этом система грейдов учитывает ценность конкретной должности для организации, следовательно, перевод в более высокий разряд не связан непосредственно с повышением уровня профессионализма, а зависит от назначения на более высокую должность, требующую, как правило, владения более широким спектром профессиональных навыков. Переход в следующий грейд возможен не менее чем через два года.

Для того чтобы занять конкретную ступень внутри грейда, работник должен соответствовать определенным требованиям, которые распространяются на рабочие цели, профессиональные знания и навыки, стандарты рабочего поведения (компетенции). Эти требования могут варьироваться в зависимости от решения руководства организации.

Усиление стимулирующего эффекта при внедрении системы вознаграждения персонала достигается за счет переменной части заработной платы. На практике использование грейдов часто сочетается с применением *универсальной системы ключевых показателей деятельности – KPI (key performance indicators)*, позволяющих оценить, в отличие от системы грейдов, ориентированных на должность, эффективность управления в целом. Строится KPI на базе стратегических целей организации, т. е. управления по целям, – MBO (*management by objectives*) по принципу декомпозиции целей и построения матрицы целей. Общие стратегические цели организации распределяют по группам, внутри которых определяются задачи, в зависимости от них каждому сотруднику соответствующей должности формируют план работы.

При построении системы оплаты по КРІ особое внимание уделяется вознаграждению, связанному с результатами. Оно может осуществляться в виде процента для тех случаев, когда работу можно измерить единственным значимым показателем труда (например, процент от общего объема продаж – для сотрудников отдела продаж). Вознаграждение по результатам выполнения работы может быть также произведено в виде бонуса. Бонус, как правило, – это фиксированная ставка, изменяющаяся в определенном диапазоне. Вознаграждение с применением процента от общего объема продаж верхним пределом не ограничивается. При использовании системы оплаты по КРІ могут применяться штрафные санкции путем сокращения переменной части заработка (процентов или бонусов).

На практике используются разные модификации этой системы. В зависимости от методики определения КРІ может выступать в роли индивидуального профессионального коэффициента при расчете заработка работника, а также при определении его премии. При этом премия, как правило, делится на три части:

- премия за индивидуальные достижения в труде (перевыполнение плана по выпуску продукции, обслуживание большего числа клиентов без потери в качестве и т. п.);
- премия по результатам работы микроколлектива (отдела, цеха, подразделения) за расчетную единицу времени;
- премия, носящая корпоративный характер, т. е. зависящая от успешной работы всего предприятия.

Получает распространение положение, в соответствии с которым получение первой части премии является условием возможного получения остальных ее частей. Премия, носящая корпоративный характер, может быть получена только при выполнении требований, учитываемых при выплатах премии за индивидуальные достижения в труде и премии по результатам работы микроколлектива.

Положительными сторонами системы вознаграждения персонала, предусматривающей использование грейдов и универсальной системы ключевых показателей деятельности, являются:

- единство и простота определения вознаграждения различных категорий персонала организации за счет использования стандартизированного подхода;
- возможность получения достойного заработка работниками организации при хорошей их работе;

- реальность оценки перспектив работниками возможности и условий повышения заработной платы при различных вариантах развития карьеры;

- непосредственная связь вознаграждения персонала с результатами деятельности организации;

- упрощение процесса индексации заработной платы и определения допустимого размера вознаграждения на новых должностях;

- оптимизация величины и структуры фонда заработной платы;

- прозрачность для инвесторов расходов организации на персонал, увеличивающая вероятность привлечения дополнительных капиталов.

Необходимо также учитывать, что компенсационная политика должна не только мотивировать персонал, но и служить интересам акционеров и клиентов компании. Одним из наиболее важных показателей эффективности предприятия является оборот на персонал, рассчитываемый как отношение дохода компании к числу сотрудников. Этот показатель обычно наиболее интересен инвесторам, так как позволяет сравнить эффективности разных компаний, работающих на одном и том же рынке. В большинстве случаев взаимовыгодность достигается при использовании гибкой политики компенсации, отражающейся на пропорции, в которой разные составляющие компенсационного пакета (базовый оклад, бонусы, опционы и льготы) представлены в суммарном вознаграждении. Возможны следующие стратегии:

- ориентация на эффективность;
- равнение на рынок;
- сбалансированность работы и личной жизни;
- надежность оплаты ⁵.

В политике ориентации на эффективность большая доля приходится на поощрительные выплаты и фондовые опционы. Важнейшим условием достижения эффективности является достижение единства стратегий организации, кадровой стратегии и стратегии оплаты ⁶.

В современных условиях обоснованный компенсационный пакет является одним из факторов конкурентоспособности любой организации, позволяющим мотивировать, размещать и развивать персонал и на этой основе достигать стратегические цели.

⁵ Милкович Дж., Ньюман Дж. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала. – М. : Вершина, 2003. – С. 52.

⁶ Магура М., Курбатова М. Секреты мотивации или мотивация без секретов. Управление персоналом. – № 13–14. – 2007. – С. 338.

ЛИТЕРАТУРА

1. Щукин В. «Пульсирующий» фонд оплаты труда, или Почему будущее – не за твердыми окладами, а за компенсационными схемами / В. Щукин. – Кадровик. – 2004. – № 5, 6. – С. 27–37.
2. Милкович Дж. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж. Милкович, Дж. Ньюман. – М. : Вершина, 2003. – С. 52.
3. Магура М. Секреты мотивации или мотивация без секретов / М. Магура, М. Курбатова. Управление персоналом. – 2007. – № 13–14. – С. 338.

LITERATURE

1. Armstrong M. Employee Reward / M. Armstrong. – London: Fakenham Photosetting, 1999. – 515 p.
2. Bereman N. A. Compensation Decision Making (computer-based approach) / N. A. Bereman, Lengnice-Hall M. L. – The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, 1994. – 116 p.
3. Human Resources Management. Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhard, Patric M. Write, McGraw-Hill Irwin. – Boston, 2003. – P. 456.

4. Schukin V. «Pulsing» Fund of the Payment of the Labour, or Why Future Will Favor Not «Hard Salary», but Compensation Schemes / V. Schukin – Kadrovik. – 2004. – 5, 6. – P. 27–37.

5. Milkovich Dzh. Remuneration system and methods of Stimulating Personnel / Dzh. Milkovich, Dzh. Niyuman. – М. : Top, 2003. – P. 52.

6. Magura M. Secrets to Motivation or Motivation without Secrets / M. Magura, M. Kurbatova. Personnel Management. – 2007. – 13–14. – P. 338.

7. Armstrong M. Employee Reward / M. Armstrong. – London : Fakenham Photosetting, 1999. – 515 p.

8. Bereman N. A. Compensation Decision Making (computer-based approach) / N. A. Bereman, M. L. Lengnice-Hall. – The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, 1994. – 116 p.

9. Human Resources Management. Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhard, Patric M. Write, McGraw-Hill Irwin. – Boston, 2003. – P. 456.

*Воронежский государственный университет
А. А. Федченко, доктор экономических наук,
профессор*

*Voronezh State University
A. A. Fedchenko, Doctor of Economic Sciences,
Professor*