

Содержание:

image not found or type unknown



Введение.

Опыт XX века со всей очевидностью показал, что человеческие ресурсы, находящиеся в распоряжении компании, являются тем приводным ремнем, который определяет эффективность использования всех остальных материальных и нематериальных ресурсов. Именно мотивация персонала, его преданность компании, его настрой на высокую самоотдачу в труде являются основой эффективного раскрытия потенциала человеческих ресурсов любой организации.

Актуальность темы исследования состоит в том, что готовность и желание человека выполнять свою работу являются одним из ключевых факторов успеха функционирования организации. Даже если человек должен выполнить рутинную работу, очень простую по содержанию и легко поддающуюся контролю и учету, не требующую творческого подхода и высокой квалификации, принуждение к труду не может дать высокого положительного результата. Для того, чтобы добиться эффективного функционирования бизнеса, необходимо вначале построить четкую систему управления эффективностью каждого сотрудника.

В системе мотивации основополагающим направлением на всех этапах хозяйствования и товарно-денежных отношений является организация оплаты труда работников. В этой связи одной из главных задач для каждого хозяйствующего субъекта является поиск, разработка и организация эффективных методов мотивации работников и систем оплаты их труда.

С момента начала научного изучения законов и закономерностей управления трудовыми ресурсами, процессов мотивации и методов стимулирования труда было разработано множество теорий, концентрирующихся на содержательных, процессных или ситуационных моментах. Тем не менее, исчерпывающей концепции, дающей руководству организации конкретный набор подходов и рычагов формирования трудовой мотивации и лояльности персонала предприятия до сих пор нет. В тоже время усиление конкуренции, как на местных, так и на глобальных потребительских рынках, усложнение условий ведения бизнеса в силу

ускорения научно-технического прогресса, вывело аспекты управления трудовыми ресурсами в ряд решающих для обеспечения конкурентоспособности и эффективности бизнеса. Это указывает на актуальность выбранной темы.

Основная часть.

Деньги как фактор мотивации труда.

Несмотря на ненасыщаемость потребности в деньгах, стремление к материальному обогащению с возрастом и с определенным уровнем достижения материального благополучия несколько ослабевает. Наличие у человека достаточного количества денег в какой-то мере ослабляет их значение как мотивационного фактора. Человек, который имеет много денег, далеко не всегда будет выполнять работу исключительно ради заработка.

Для некоторых людей деньги - довольно слабый мотиватор. Их больше побуждает к деятельности ощущение компетентности, стремление развиваться, желание руководить людьми и другие мотивы. Но для человека, который материально необеспечен, деньги - достаточно сильный мотивационный фактор. Существует мнение, что в странах Запада и США для человека, имеющего годовой доход более 50 тыс. долларов, значение денег как мотивационного фактора несколько уменьшается. Нельзя утверждать, что такого человека деньги не интересуют - однако человек, который материально хорошо обеспечен, работает не только ради денег. А 40-50 тыс. долларов годового дохода являются тем минимумом, который гарантирует финансовую стабильность.

Если материально обеспеченному человеку (годовой доход которого составляет, например, 100 тыс. долларов) другая фирма предложит оклад в 500 тыс. долларов, то будет ли он работать больше и лучше? Это зависит от специфики деятельности, от мотивации человека и некоторых других факторов. Но, в общем, материально обеспеченного субъекта деньги слабее стимулируют к выполнению деятельности, чем остро нуждающегося в деньгах человека. Однако это только общая тенденция, в каждом конкретном случае могут быть свои особенности.

Обзор исследований роли материального вознаграждения как мотивационного фактора свидетельствует о неоднозначности результатов. Деньги, согласно

разным данным, занимают с 3-го по 7-е места в иерархии мотивов, побуждающих к трудовой деятельности. Таким образом, несмотря на то, что роль денег среди факторов, побуждающих человека к профессиональной деятельности, с ростом материального благосостояния, возраста и образования несколько уменьшается, деньги для большинства людей являются достаточно сильным подкреплением.

Деньги, как и условия работы - удовлетворяющий фактор. Конечно, можно предположить, что увеличение заработной платы приведет к росту производительности. Возможно даже, что мы правы, - для большинства людей, но не для всех. Многие компании проводят поощрительные программы, в которых людям дается возможность повысить свои доходы за счет улучшения производительности труда. Но для одних сотрудников эти программы работают, а для других - нет.

Хороший пример - отдел продаж. Продавцы обычно трудятся на комиссионной (поощрительной) основе. Им можно было бы позавидовать - ведь им редко приходится просить прибавку к зарплате. Все, что им надо, - работать старательнее и умнее, чтобы заработать, сколько они хотят. Следовательно, все продавцы богаты. Однако на практике это неверно. Почему так? Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо глубоко взглянуть в человеческую психику, психологию личности так сказать. Сознательно или подсознательно, все мы определяем личный уровень заработка, который удовлетворяет нас. Деньги мотивируют нас до достижения этого пункта, но перестают мотивировать после. Этот уровень - величина индивидуальная: для одних она больше, для других - меньше. Есть люди, ставящие планку заработка очень высоко. Для них деньги - это один из главных мотивирующих факторов, другие довольны меньшим. Это не означает, что они хотели бы повышения зарплаты, но напрягаться ради лишних денег они не станут. Следовательно, можно сделать вывод, что деньги мотивируют - но только до достижения точки удовлетворенности.

Некоторые люди довольствуются малым. Пока они в состоянии удовлетворять свои базовые потребности, другие факторы будут для них важнее денег. Для других же планка стоит высоко, и они будут делать все, чтобы заработать больше. Таким образом, отсюда видно, что мотивирующим фактором на деле являются не столько сами по себе деньги, сколько потребность в них, которая индивидуальна для каждого человека. Деньги по своей сути есть не что иное, как универсальное средство обмена, посредством которого человек удовлетворяет свои потребности.



Рис. 1 Потребности по теории А. Маслоу.

Из теории Маслоу мы уже знаем, что пирамида потребностей (рис. 1) включает в себя на низших трех уровнях потребности в еде, сне (физиологические), в жилище и безопасности, в социальной принадлежности. Можно утверждать, что для удовлетворения потребностей этих уровней деньги являются необходимым средством.

Для удовлетворения потребностей высших уровней - признания, самореализации - определяющими становятся структура заработной платы и система показателей оценки эффективности его деятельности. Деньги, получаемые работником в качестве вознаграждения за труд, принято называть заработной платой. Определение сущности заработной платы создает исходную базу для анализа и уяснения значения, органически присущих ей функций. Этот вопрос среди экономистов также пока является дискуссионным.

Можно выделить четыре основные функции заработной платы:
воспроизводственную - обеспечение возможности производства рабочей силы;

стимулирующую (мотивационную) - повышение заинтересованности в развитии производства; социальную, способствующую реализации принципа социальной справедливости; учетно-производственную, характеризующую меру участия живого труда в процессе образования цены продукта, его долю в совокупных издержках производства.

Итак, заработная плата многофункциональна. Все присущие ей функции представляют диалектическое единство и лишь в совокупности позволяют правильно понять сущность заработной платы, противоречия в ней и проблемы, возникающие в процессе совершенствования организации оплаты труда. Понятия "стимулирующая (мотивационная) функция" и "стимулирующая роль" заработной платы еще обстоятельно не раскрыты в экономической литературе, хотя оба они упоминаются многими авторами. Часто стимулирующую функцию и стимулирующую роль отождествляют.

"Стимулирующая функция" и "стимулирующая роль" - понятия однопорядковые, но не тождественные. Стимулирующая функция заработной платы - ее свойство направлять интересы трудящихся на достижение требуемых результатов труда (большого его количества, более высокого качества и т.д.) за счет обеспечения взаимосвязи размеров вознаграждения и трудового вклада. Стимулирующая роль заработной платы проявляется в обеспечении взаимосвязи размеров оплаты труда с конкретными результатами трудовой деятельности работников. Таким образом, стимулирующую роль можно представить как своеобразный "двигатель" стимулирующей функции. Работает "двигатель" - значит, реализуется стимулирующая функция, "пробуксовывает" - отсутствует тесная связь размеров оплаты труда с его результатами, соответственно, и заработная плата не обеспечивает должной заинтересованности работников в достижении высоких конечных результатов.

Можно сказать, что степень реализации стимулирующей функции пропорциональна уровню стимулирующей роли заработной платы. Именно в этом заключается принципиальное отличие и органическая взаимосвязь этих понятий. Данный подход к определению содержания "стимулирующей (мотивационной) функции" и "стимулирующей роли" заработной платы можно распространить и на другие виды доходов работника. Кроме того, если стимулирующую функцию нельзя количественно измерить, она может только существовать или отсутствовать, то стимулирующая роль заработной платы измерима. Уровень стимулирующей роли может повышаться или понижаться в зависимости, в первую очередь, от обеспечения связи размеров оплаты труда и трудового вклада

работников, их результатов. Следовательно, его можно оценивать, анализировать и сопоставлять через эффективность. По росту эффективности заработной платы можно судить о повышении ее стимулирующей роли.

Особенности восприятия заработной платы сотрудниками.

В настоящий момент организации приходят к выводу, что самый ценный ресурс, которым они располагают, - это их сотрудники. Однако не любой персонал способен сыграть ключевую роль в качестве стратегически важного ресурса, а только обладающий набором необходимых качеств.

Выявление отличительных качеств работника, его потенциала, соответствия занимаемой должности - это лишь краткий перечень объектов такой важной функции управления персоналом, как оценка сотрудников. Оценка играет свою роль и в системе оплаты труда. При построении системы оплаты труда анализируются и описываются должности (вернее, должностные обязанности) для дальнейшего ранжирования должностей по степени сложности выполняемой работы или ценности данной работы для достижения целей организации (ранжирование работ или должностей на основе их важности для организации называется грейдингом).

Кроме того, ежемесячно организация оценивает работника по таким критериям, как результаты работы, выполнение должностных обязанностей, поведение на рабочем месте, чтобы решить, какой в этом месяце будет премиальная часть заработной платы.

Независимо от способа разработки и внедрения новой системы оплаты труда фактором успешности этих мероприятий является включенность системы оплаты труда в общую систему управления персоналом. Одной из проблем, возникающих при изменении системы оплаты труда и оценки персонала, может стать нежелание принимать изменения или непонимание работниками важности подобного нововведения для организации и для них самих. Негативное отношение работников к изменению системы оплаты труда и оценке персонала может быть вызвано многими причинами, в частности предыдущими неудачными изменениями в управлении персоналом, незнанием преимуществ, которые может принести хорошо разработанная и верно реализованная система оплаты труда.

Отрицательное отношение к предлагаемой системе оплаты труда снижает планируемый эффект от ее внедрения и даже способно вызвать отрицательные экономические и социальные последствия. Именно поэтому менеджерам по персоналу необходимо знать отношение работников к возможному нововведению, чтобы понимать причины негативного восприятия ими нововведения, предвидеть возможные трудности перехода на новую систему оплаты труда и по возможности своевременно предпринять превентивные регулирующие меры по оптимизации процесса внедрения оплаты труда.

Центральное место в отношениях "работник - организация" занимает система мотивации, предусматривающая улучшение социально-экономического содержания деятельности работников, развитие их трудового потенциала и позволяющая организации в процессе достижения своих целей в полной мере использовать способности и качества каждого члена трудового коллектива. В системе мотивации основополагающим направлением на всех этапах хозяйствования и товарно-денежных отношений является организация оплаты труда работников. В этой связи одной из главных задач для каждого хозяйствующего субъекта является поиск, разработка и организация эффективных методов мотивации работников и систем оплаты их труда.

Какие же методы стимулирования персонала предлагают руководители западных компаний? Вот, например, две рекомендации Лу Ното, главы нефтяной корпорации "Мобил":

1. Поставьте перед людьми стимулирующую, ответственную задачу. Работа должна увлекать, человеку не должно быть скучно на рабочем месте.
2. Предоставьте людям возможности для карьерного роста, причем обозначьте четкие условия для него (повышение квалификации, решение задач определенного уровня и т.д.). Если сотруднику уделяется не больше внимания, чем машине, которую он обслуживает, то он не чувствует морального стимулирования к работе. Но если с ним обращаются как с человеком, то и работать он будет как человек.

Основатель империи "Интел" Энди Гроув считал, что "у руководителя есть три способа увеличить эффективность работы подчиненных: первый - требовать от них более усердного труда, второй - вдохновлять на большую отдачу и третий - увеличить их индивидуальные возможности, чтобы они могли работать профессиональнее и таким образом повышать креативность любого реформирования и производительность".

Большое значение западные компании и предприятия придают правильному соотношению поощрений и наказаний работников. По мнению психологов, оптимальное соотношение поощрения и наказания должно составлять примерно 70-80% к 30-20%, т.е. хвалить подчиненных следует 3-4 раза чаще, чем ругать. На российских предприятиях, к сожалению, наблюдается обратное соотношение.

Другой подход наблюдается на российских предприятиях. В условиях невысокого жизненного уровня населения и недостаточной общеобразовательной подготовленности работников наиболее результативным способом воздействия на персонал является денежная мотивация (высокая зарплата и другие выплаты), позволяющая изменить ситуацию в краткосрочном периоде. При этом совершенно не берется во внимание то, что хотя материальное вознаграждение играет основополагающую роль в стимулировании труда, но без учета других факторов оно не решает проблему мотивации. Материальное вознаграждение должно сочетаться с социально-психологическими и организационно-административными факторами (признание права коллектива участвовать в принятии управленческих решений, привилегии для высокопрофессиональных работников, продвижение по службе, комфортные условия труда и т.д.), т.е. с факторами, влияющими на мотивацию труда в передовых западных странах.

В России отсутствует должная зависимость оплаты труда от фактических результатов работы персонала с учетом его квалификации и профессионализма. По-прежнему в сфере распределительных отношений господствует "уровнировка". В этом заключается одна из основных причин отсутствия сколько-нибудь значительных сдвигов в реальном секторе экономики страны. По расчетам специалистов, только за счет обеспечения жесткой существенной зависимости размера оплаты труда от результатов труда, можно быстро в 1,5-2,0 раза увеличить объем ВВП. В газете "Ведомости" была опубликована информация о том, что для усиления мотивации персонала в российском подразделении компании "Ашан" работает программа акционирования. Деньги, полученные за высокие показатели труда, сотрудникам магазинов предлагают вкладывать в акции и ждать прироста их стоимости в течение пяти лет. Однако особого энтузиазма среди работников компании эта программа не вызывает. В основном в этой программе участвуют офисные работники, линейный же персонал программа не заинтересовала. Общий вывод таков: действующая в настоящее время в стране система мотивации и оплаты труда нуждается в срочном серьезном совершенствовании, а, может быть, и реформировании.

Основные методики определения денежного вознаграждения за труд.

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 приобретшими иной смысл, более свойственный западному менеджменту: компенсация, компенсационный пакет, компенсационная политика.

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, 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.).

Чем же объясняется появление термина "компенсация" наряду с сохранением термина "заработная плата"? 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 не денежной формах. Это объяснялось потребностью через системы выплат максимально и всесторонне повлиять на человека как обладателя специфического 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". Компенсации - 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. 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.
2. 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.
3. 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.
4. 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 не отвечает управленческим потребностям в сфере мотивации персонала. Для этого требуются классификации компенсаций по разным основаниям, что позволит увидеть существенные характеристики различных выплат и более целенаправленно использовать их при формировании компенсационных пакетов.

В литературе предлагается классифицировать компенсации по восьми основаниям:

- 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, отобраны только те основания для классификации, которые целесообразны и будут полезны для управленческих решений по мотивации персонала.

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", 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.

Функции 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 работника. 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 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: 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". 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.

При разработке компенсационной политики необходимо принятие решений по четырем направлениям. Д.Т. Милкович и Д.М. Ньюман в качестве таких политических решений выделяют: 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: 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, страховок - 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. 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 работы:

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

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.

Заключение.

Многие компании рано или поздно сталкиваются с необходимостью разработки или пересмотра существующей системы мотивации персонала. Это объясняется тем, что ранее подобная система либо отсутствовала вообще, либо присутствовала номинально, а фактически "не работала", т.е. не влияла существенно на поведение работников и даже игнорировалась ими.

Разработка системы мотивации персонала должна проводиться с помощью специальных методов и основываться на объективном анализе ситуации как внутри организации, так и на рынке труда. По итогам написания реферата были сделаны следующие выводы и предложены рекомендации. Мотивация - это совокупность причин психологического характера, объясняющих поведение человека, его начало, направленность и активность. По результатам многих исследований, деньги занимают с 3-го по 7-е место в иерархии мотивов, побуждающих персонал к трудовой деятельности. А практики единодушны в том, что деньги являются достаточно сильным мотиватором, но только в том случае, если работник считает оплату своего труда справедливой.

Влияние действующей в организации системы материального стимулирования на мотивацию и рабочее поведение персонала в значительной степени опосредовано тем, насколько справедливой она воспринимается работниками, насколько непосредственно, оплата труда связана с результатами работы.

Список использованной литературы.

1. «Анализ хозяйственной деятельности» Учебное пособие для студентов вузов / Г.А. Ярин, Ю.И. Хворов, Е.Г. Янина; издательство УрГЭУ, 2010 - 184с.
2. Вендров Е.Е. «Психологические проблемы управления» - М.: ТД "Велби", 2010. - 245с.

3. Веснин В.Р. «Технология работы с персоналом и деловыми партнерами», Учебно-практическое пособие. - М.: ТД Элит - 2000, 2011. - 592с.
4. Галенко В.П. «Управление персоналом и стратегия предприятия» - Спб.: 2010. - 387с.
5. Батырев М.В. «45 татуировок менеджера» - Манн, Иванов, Фербер, 2017 г., - 412 с.