

Т. Г. ОЗЕРНИКОВА

зав. кафедрой экономики труда и управления персоналом,
кандидат экономических наук, доцент

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

Проблемы разработки и внедрения систем вознаграждений достаточно актуальны для большинства компаний. Эффективность систем вознаграждений зависит как от объективных условий (тип и характер производства и особенности трудовых процессов, технологический уровень производства, положение организации на рынке и др.), так и от субъективных факторов (особенности восприятия работниками системы вознаграждений в зависимости от структуры их потребностей, ценностей и интересов, а также их реального экономического положения). Соответственно, необходимо формирование системы вознаграждений, в наибольшей степени учитывающей специфические черты самой организации, ее внешнего окружения и ее внутренней среды. В то же время существуют наиболее общие закономерности, учет которых в практике построения систем вознаграждений обеспечит их наибольшую эффективность.

Рассмотрение этих закономерностей целесообразно начать с определения сущности понятия «вознаграждение» и его структуры. Традиционно выделяются внешние и внутренние формы вознаграждений. Представители структурного функционализма К. Дэвис и У. Мур выделяют три вида вознаграждений: вознаграждение, обеспечивающее средства существования и комфорт, вознаграждение для удовлетворения различных склонностей работников и для развлечения и вознаграждение, укрепляющее чувство собственного достоинства и способствующее самовыражению¹. Д. С. Синк относит к вознаграждению как денежные выплаты, так и условия труда, лидерство, безопасность и другие формы². Дж. Хант приводит единую классификацию внешних и внутренних вознаграждений³. По

нашему мнению, внутренние вознаграждения являются субъективной реакцией работника на сам процесс труда в том случае, если этот труд представляет возможность реализации потребностей в творчестве и самореализации. Внутренние вознаграждения органически связаны с понятием «удовлетворенность трудом», т. е. его качественными характеристиками, содержанием и общественной значимостью, а главным условием получения работником внутреннего вознаграждения является интересная, содержательная работа. Необходимо заметить, что, по нашему мнению, в силах организации обеспечить работникам не только внешнее, но и внутреннее вознаграждение (например, применение программ обогащения содержания труда). Таким образом, внутреннее вознаграждение — это результат внутренней мотивации, которая продуцируется специфическими стимулами (характеризуемыми нами как «побуждение» и связанными прежде всего с содержанием и характером трудового процесса). Внешнее вознаграждение — это разновидность стимулов, порождающих инструментальную мотивацию как форму внешней мотивации. Остановимся на внешних вознаграждениях, формирующихся на операциональном уровне (на предприятиях и в организациях), и их структуре.

Ю. Г. Одегов и П. В. Журавлев отмечают, что «под вознаграждением персонала понимают все затраты, которые несет работодатель на основании трудового соглашения»⁴. С другой стороны, те же авторы отмечают, что вознаграждение — это все то, что человек считает ценным для себя. Ввиду того что понятия ценности у людей специфичны, и оценка вознаграждения, и относительность его ценности различны.

Таким образом, с одной стороны, вознаграждение — это часть затрат работодателя на персонал, с другой — все, что человек может считать для себя ценным. Эти определения несколько противоречат друг другу: если рассматривать нематериальные способы вознаграждения (например, моральное поощрение), то они не требуют от работодателя никаких затрат, но при этом могут представлять для работника значительную ценность.

Учет зарубежных подходов и терминов меняет трактовку вознаграждения, компенсации и заработка. Например, С. В. Шекшня фактически отождествляет понятия «вознаграждение» и «компенсация» и использует именно понятие компенсации для описания всей системы экономических вознаграждений⁵. Таким образом, понятие компенсации расширяется и включает все виды выплат, а также нематериальное вознаграждение, т. е. компенсация в широком смысле понимается как «внешнее вознаграждение». В то же время Б. Г. Мазманова под заработной платой понимает денежное вознаграждение, периодически выплачиваемое предприятием работнику за выполнение возложенных на него обязанностей. При этом понятие «вознаграждение» не дифференцируется с понятием компенсации (как суммы, получаемой работником от предприятия в обмен на свой труд). «Вознаграждение (компенсация) состоит из двух частей: основной (заработной платы или оклада) и дополнительной (льгот)»⁶.

На наш взгляд, компенсация в широком смысле слова — это возмещение работнику затраченных в процессе выполнения определенного объема работ усилий. Компенсация трудовых затрат неотделима от реализации воспроизводственной функции заработной платы, т. е. необходимости восстановления, поддержания и развития способности работника к труду. Компенсация, таким образом, выступает как минимально допустимый уровень оплаты труда. В узком смысле слова компенсация — это возмещение работнику дополнительных усилий и затрат, а также не вполне благоприятных условий приложения труда.

Именно в этом значении данный термин используется для обозначения компенсационных доплат и надбавок к заработной плате. Если под вознаграждением понимать основные инструментальные внешние стимулы, то компенсация — гарантированная часть вознаграждения.

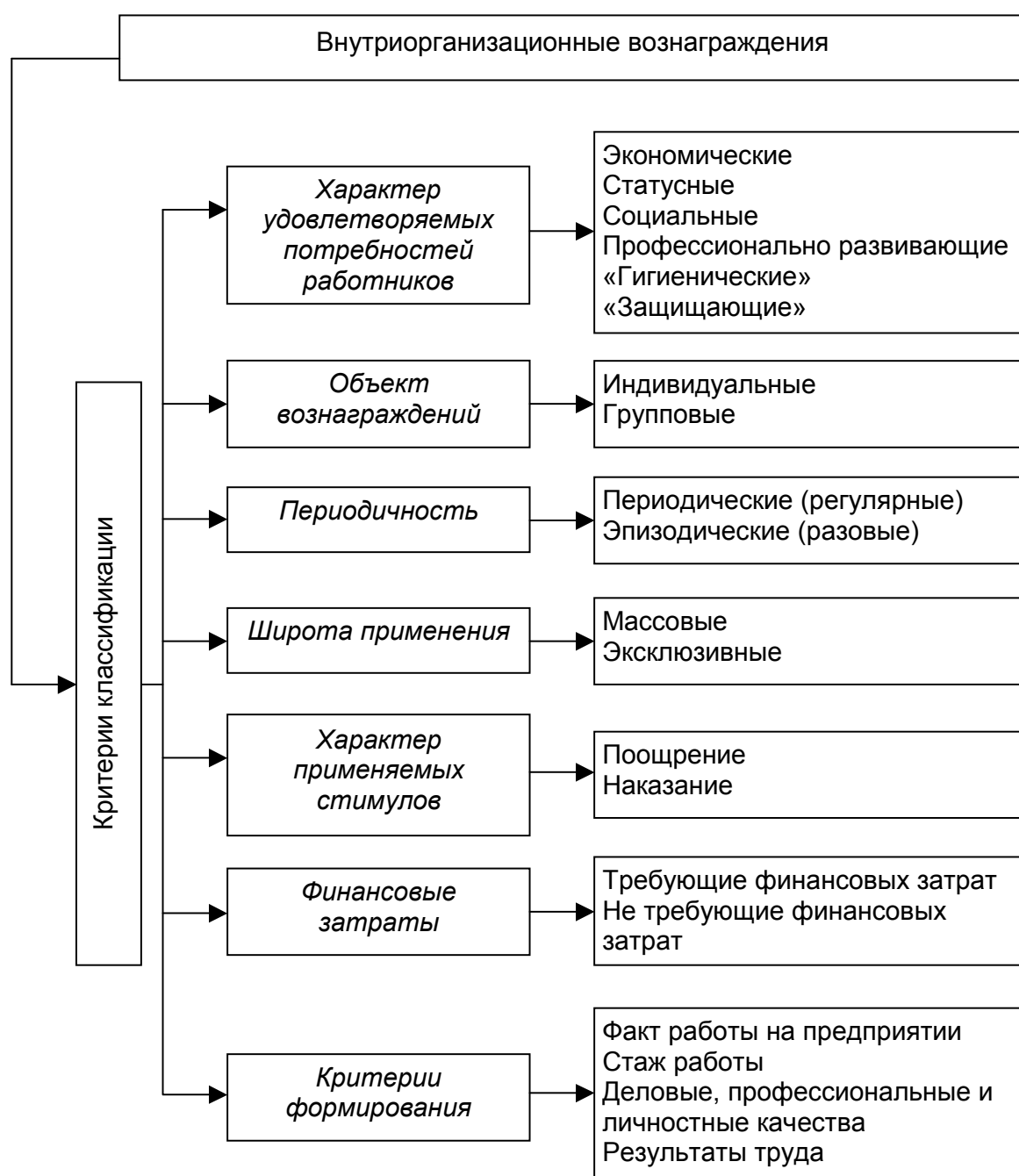
Понятие вознаграждения в узком значении связано с реализацией стимулирующей (мотивационной) функции оплаты труда и часто ассоциируется с понятием «поощрение». Вознаграждение выплачивается за достижение определенных результатов труда и может характеризовать переменную часть заработка, дополнительные социальные выплаты и льготы. Вознаграждение же в широком смысле слова — это тип стимулов, представляющий все формы внешних инструментальных воздействий, *заинтересовывающих* работника в приложении своего труда, увеличении трудовой отдачи, в реализации необходимого для организации трудового поведения. Тогда формами вознаграждения выступают не только заработная плата, премии, участие в прибылях, но и повышение в должности, моральное поощрение и пр. В то же время интересная работа и повышение самостоятельности в труде являются, по нашему мнению, формами побуждения, т. е. другого типа стимулов к труду, которые способствуют усилению внутренней мотивации.

Особенностью вознаграждения является применение не только положительных (различных форм *поощрения*), но и отрицательных стимулов (*наказание* за действия и поступки, противоречащие достижениям организационных целей). Таким образом, вознаграждение — это механизм комплексного применения инструментальных (внешних по отношению к процессу труда) положительных и отрицательных стимулов, своеобразный механизм манипулирования трудовым поведением работников для достижения целей организации.

Способы классификации внешних вознаграждений многообразны. На наш взгляд, система внешних вознаграждений в организации может быть классифицирована по нескольким признакам (рис.). Разно-

образие видов и форм вознаграждений обеспечивает гибкость и адаптивность систем вознаграждений, возможность их построения с учетом специфики организации и ее персонала, внешних условий и внутренних целей. Необходимо отметить, что на применение различных форм вознаграждений оказывают влияние многочисленные факторы (внешние и внутренние), и способы вознаграждений различных групп и ка-

тегорий персонала дифференцированы. При этом виды вознаграждений тесно связаны между собой. Например, ограничение заработка может компенсироваться статусными вознаграждениями или гарантиями занятости, неблагоприятные условия труда могут компенсироваться заработком и пр. Целостная система вознаграждений должна служить определенным целям организации.



Классификация видов вознаграждений в организации

На основе анализа различных исследовательских подходов можно выделить следующие цели разработки системы программ вознаграждений:

- достижение высокого уровня индивидуальных (групповых, организационных) показателей деятельности (уровней результативности);
- мотивирование сотрудников к более производительному труду;
- привлечение в организацию и сохранение квалифицированного конкурентоспособного персонала;
- стимулирование желательных видов поведения работников (профессиональный рост, творчество, трудовая активность, дисциплина и ответственность);
- удовлетворение потребностей работников;
- формирование лояльности работников, их приверженности организации.

Обобщенно целью формирования системы вознаграждений можно назвать формирование и развитие конкурентоспособного мотивированного персонала, способного реализовать стратегические цели организации. При этом важно помнить, что помимо вознаграждения необходимо использование побуждения к труду в качестве стимула (через обогащение содержания труда и признание его общественной значимости). В определенных условиях и в отношении отдельных категорий работников, не обладающих развитой базовой мотивацией, обеспечение необходимого уровня исполнительности может дать применение в качестве стимулов некоторых форм косвенного принуждения к труду, однако мотивирование высокой результативности и творческого подхода к решению поставленных задач таким образом, по нашему мнению, невозможно.

Система вознаграждений (в том числе экономических вознаграждений), по нашему мнению, является важнейшим механизмом согласования интересов наемного персонала и работодателя. В условиях рынка достигнутый компромисс закрепляется в рамках коллективно-договорного регулирования и служит основой управления поведением работников на уровне организации.

Среди разнообразных форм внешних вознаграждений особое внимание уделяется *экономическим вознаграждениям*. Как правило, они требуют от организации серьезных расходов, поэтому особенно важно соотношение затрат, которые несет организация, и выгод от повышения производительности труда работников. Наиболее часто само понятие «вознаграждение» относится именно к формам экономического стимулирования труда работников.

В табл. 1 приведено обобщение основных критериев экономических вознаграждений.

Таблица 1

Основные критерии, лежащие в основе формирования экономических вознаграждений

Критерий	Формы вознаграждений
Индивидуальные результаты труда Объем выпуска	Сдельная оплата труда, комиссионные в соответствии с объемами продаж
Качество продукции	Сдельно-премиальная система, сдельная плата за выпуск продукции, отвечающей стандартам
Достижение индивидуальных целей	Целевые премиальные системы
Коллективные результаты труда Объем выпуска	Бригадная сдельная оплата труда
Качество продукции	Бригадная сдельно-премиальная система
Достижение целей коллектива (подразделения)	Аккордная система, бестарифные системы
Результаты работы организации	Участие в прибылях и доходах, бонусы в соответствии с результатами работы организации, бестарифные системы
Квалификация работника, деловые и личностные качества	Повременная оплата, система окладов, оплата «за квалификацию»
Стаж работы	Стажевые надбавки, тринадцатая зарплата, учет стажа при распределении социальных льгот и выплат
Факт работы в организации	Общие для всего персонала виды социальных выплат, льгот и гарантий

Рассматривая данные виды экономических вознаграждений с точки зрения их мотивационного воздействия, можно отметить их достоинства и недостатки. К достоинствам экономических вознаграждений следует отнести:

- тесная связь с критерием вознаграждения отдельных элементов дохода работника способствует возрастанию уверенности в адекватном вознаграждении трудовых усилий и усиливает инструментальность;

- при положительной валентности денег их мотивирующая роль возрастает;

- равновесие между трудовым вкладом и вознаграждением обеспечивает работникам ощущение справедливости вознаграждений;

- денежное вознаграждение в наибольшей степени отвечает принципам теории подкрепления.

Наличие четких объективных критериев оценки снижает возможность восприятия работником вознаграждения как неадекватного (в отличие от субъективных показателей оценки).

К недостаткам (проблемам применения) форм экономических вознаграждений относятся:

- наиболее значимой проблемой является выбор адекватных критериев оценки для различных подразделений, профессионально-квалификационных и функциональных групп работников. Возможно нерациональное увеличение издержек на поддержание необходимого контроля;

- происходит «привыкание» работников к уровню денежных стимулов, и для достижения стимулированных уровней результативности требуется все большее денежное вознаграждение;

- дополнительные издержки (например, увеличение трудовой нагрузки), сопряженные с дополнительным вознаграждением, могут быть негативно оценены работниками.

Определенные ограничения органически присущи экономическим вознаграждениям как средству инструментальной мотивации. Модели внешней экономической мотивации усложняются, менеджеры продолжают поиски лучшей, «правильной», наиболее адекватной модели, чтобы, применив ее, добиться

от своих работников большей самоотдачи и высоких результатов. Применение экономических вознаграждений дает положительные результаты, однако следует подчеркнуть кратковременность этих результатов и необходимость постоянного положительного (и отрицательного) подкрепления. При этом менеджерам приходится все время увеличивать «набор» вознаграждений, что повышает издержки. Поэтому целью менеджмента должно быть комплексное применение системы стимулов для формирования и внутренней, и внешней мотивации работников.

На мотивационную роль экономических вознаграждений негативно влияют неадекватность систем оценки, субъективные факторы (субъективность руководства), выбор неправильных принципов построения системы вознаграждений и необходимость учета неблагоприятных внешних воздействий (инфляционные процессы).

При формировании системы экономических вознаграждений в организации необходим учет факторов, влияющих на заработную плату. Описаны различные классификации факторов, при этом, как правило, рассматриваются факторы, определяющие размер заработной платы. Выделены факторы, действующие на формирование прежде всего уровня оплаты труда, которые можно дифференцировать не только на рыночные и нерыночные, но и на внешние и внутренние по отношению к организации. При разработке системы экономических вознаграждений в организации необходимо определить не только уровень заработной платы, но и формы и системы оплаты, способы премирования, виды доплат и надбавок, формы участия в прибылях, социальные льготы и выплаты. На наш взгляд, на формирование системы экономических вознаграждений влияет также кадровая стратегия организации, политика по отношению к персоналу, уровень компетентности руководства в вопросах стимулирования персонала.

Важно отметить, что если ориентация на спрос и предложение рабочей силы в условиях рынка становится аксиомой, то учет стоимости рабочей силы при определении уровня оплаты должен играть не меньшую

роль. Политика вознаграждений организации должна учитывать сложившуюся стоимость жизни. Можно разработать системы распределения заработка с адекватной оценкой и учетом трудового вклада, но они не будут стимулировать работника, если уровень заработка обеспечивает ему нищенские условия существования.

Важным внутренним рыночным фактором, влияющим на формирование системы вознаграждений, является стадия жизненного цикла организации. Каждая стадия жизненного цикла организации характеризуется спецификой внешних и внутренних условий функционирования, стратегических целей и, соответственно, политики вознаграждений.

На уровне предприятия (организации) система вознаграждений должна учитывать также особенности технологии и организации производства и труда. Специфика системы вознаграждений зависит от производимого продукта и его жизненного цикла, отрасли хозяйства. Следует также учитывать, что некоторые факторы действуют на разных уровнях. Например, внешним фактором формирования системы вознаграждений является общий уровень развития социально-трудовых отношений, наличие отраслевых и региональных тарифных соглашений, а внутренним — характер коллективно-договорного регулирования в данной организации (табл. 2).

Таблица 2

Систематизация факторов формирования системы вознаграждений

В зависимости от сферы формирования	В зависимости от механизма формирования	
	Рыночные	Нерыночные
Внешние	Спрос и предложение на рынке труда Спрос и предложение на рынке товаров и услуг, динамика цен Спрос и предложение на целевом рынке Развитие информационной инфраструктуры рынка труда	Государственное регулирование заработной платы (МРОТ, налоговая политика) Развитие социально-трудовых отношений, соотношение сил социальных партнеров
Внутренние	Предельная производительность Возможность взаимозаменяемости ресурсов Положение организации в конкурентной среде Стадия развития организации и жизненный цикл производимого товара (услуги)	Особенности технологии производства Организация труда и управления Коллективно-договорное регулирование Кадровая политика и компетентность руководства

В число внешних по отношению к организации факторов формирования системы вознаграждений должны быть включены региональные особенности: региональные (природно-климатические, культурные и др.) условия формирования стоимости воспроизводства рабочей силы, отражаемые в специфике структуры и стоимости потребительской корзины, динамика цен на потребительские товары и услуги, специфика регионального рынка труда, а также специфика хозяйства региона. Необходим учет такого фактора, как широта и специфика целевого рынка организации (местный, региональный, межрегиональный, федераль-

ный, международный) и степень развития инфраструктуры рынка (в том числе информационной), также имеющей региональные особенности.

Таким образом, система экономических вознаграждений организации формируется с учетом факторов внешней и внутренней среды. Необходимо отметить неодинаковое воздействие факторов на отдельные элементы системы экономических вознаграждений. Учет рыночной цены труда и стоимости воспроизводства рабочей силы оказывает влияние прежде всего на размер базовой оплаты. В то же время формы и системы оплаты в большей

степени связаны с особенностями технологии и организации производства и труда. Размеры и структура социальных выплат и льгот определяются в наибольшей степени экономическим положением предприятия и особенностями политики в отношении персонала.

Политика вознаграждений организации формируется как с учетом факторов внешней среды, определяющих цели организации, так и с учетом внутренних возможностей. Очень важным фактором, который должен учитываться при формировании политики вознаграждений, является учет потребностей и интересов работников. Политика вознаграждений через использование разнообразных стимулов с целью формирования и оптимизации структуры мотивов призвана совместить, гармонизировать интересы работника и организации.

ПРИМЕЧАНИЯ

¹ Davis K., Moore W. Some Principles of Stratification // Amer. Sociol. Rev. 1945. Vol. 10. № 4. P. 242–249.

² Синк Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение: Пер. с англ. М.: Прогресс, 1989. 528 с.

³ Хант Дж. Управление людьми в компаниях: руководство для менеджера: Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. С. 56.

⁴ Одегов Ю. Г., Журавлев П. В. Управление персоналом: Учеб. М.: Финстатинформ, 1997. С. 630.

⁵ Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: Учеб.-практ. пособие. М.: ЗАО «Бизнес-школа "Интел-Синтез"», 1997. С. 229.

⁶ Мазманова Б. Г. Управление оплатой труда: Учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2001. С. 285.

Т. В. ХЛОПОВА

кандидат экономических наук, доцент

ВЗАИМОСВЯЗЬ КАТЕГОРИЙ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ РОЛЬ И МЕСТО ЧЕЛОВЕКА В СОВРЕМЕННОМ ПРОИЗВОДСТВЕ

На протяжении последних десятилетий наряду с понятием «трудовой потенциал» для характеристики роли человека в производственном процессе и уровня его развития используются также понятия «человеческий фактор», «человеческий капитал» и «человеческий потенциал».

Термин «человеческий фактор» вошел в научный оборот практически параллельно с категорией «трудовой потенциал». При этом некоторые авторы (Е. В. Белкин, Е. А. Лукьянчук, П. Т. Пулеев, Н. Е. Овчинников и др.) считают, что именно эта категория наиболее точно отражает участие в трудовой деятельности человека как движущей силы развития производства, характеризуя не только количество работников, но также их отношение к труду и уровень социальной активности. Подчиняясь управленческим воздействиям, трудящиеся в то же время осуществляют са-

мостоятельные поступки и действия, работают с той или иной степенью заинтересованности и эффективности, в большей или меньшей мере реализуя свой трудовой и интеллектуальный потенциал.

Нельзя не согласиться с тем, что человеческий фактор является движущей силой процессов, протекающих во всех сферах жизнедеятельности общества, в том числе и в сфере труда. В то же время активность человека в процессе трудовой деятельности во многом определяется как раз уровнем развития его трудового потенциала (его основных характеристик). Для того чтобы проявить то или иное участие в производственном процессе, человек должен заранее обладать определенным уровнем трудового потенциала. Причем изменение характеристик последнего влечет за собой изменение степени участия человека в процессе труда