

# **Компенсационная политика организации**

# Тема 1. Теоретические подходы к понятию компенсаций и льгот

Компенсационная политика является инструментом регулирования системы компенсаций (системы стимулирования). Она задает рамки системы компенсаций, благодаря которым становится возможным разработка разного рода процедур и механизмов: формирования базовых окладов, формирования ФОТ и т.п. Подробное описание всех процедур оформляется в Положении об организации заработной платы.

# Системы вознаграждения, используемые предприятием

- **ВНЕШНИЕ** (контролируются и распределяются предприятием: это те денежные выплаты, премии и социальные льготы, которые используются предприятием для стимулирования эффективного труда своих работников, это социально-психологическая атмосфера и стиль управления, которые присутствуют в организационной культуре предприятия, словом, все внешние стимулы и условия труда в широком смысле этого слова. Внешними вознаграждениями можно и нужно управлять, их можно менять, конструировать и моделировать)
- **ВНУТРЕННИЕ** (не зависят от организации, это психологическое состояние работающей личности, возникновение которого зависит от многих факторов, связанных с мотивационной структурой личности, с ее психологическими особенностями и установками, а не только с системой внешнего вознаграждения)

Компенсационная политика — это и есть система внешних вознаграждений наемному работнику за результаты его труда на предприятии. Когда мы можем оценить или измерить вознаграждение в денежном виде, то мы говорим о денежном вознаграждении или компенсационном пакете организации.

*Основное значение системы компенсации заключается в том, чтобы стимулировать производственное поведение сотрудников компании, направить его на достижение стоящих перед ней стратегических задач, иными словами, соединить материальные интересы сотрудников со стратегическими задачами организации*

# Цели системы компенсации:

- *Привлечение персонала в организацию*
- *Сохранение сотрудников в организации*
- *Стимулирование производительного поведения*
- *Контроль за издержками на рабочую силу*
- *Административная эффективность и простота*
- *Соответствие требованиям законодательства*

# «Если ты такой умный, то почему такой бедный»

Денежное вознаграждение имеет решающее значение в трудовой мотивации, причем смысл денежного вознаграждения для работника не исчерпывается только компенсацией затрат времени, энергии, интеллекта, которые расходуются работником при достижении целей организации. Денежное вознаграждение, точнее, формы его получения, а также относительные и абсолютные размеры воспринимаются работником как свидетельство его ценности для организации, влияют на самооценку работника, напрямую говорят о его социальном статусе. Т.е. деньги, получаемые работником, выступают также и мерилom личностной и профессиональной самореализации.

Для менеджера по персоналу использование мотивирующей силы денежного вознаграждения позволяет решать задачи обеспечения необходимого производственного поведения работников достаточно простыми методами конструирования компенсационного пакета.

# Принципы фирменной системы вознаграждения корпорации IBM

- Система вознаграждений создает у людей чувство уверенности и защищенности
  - Система оплаты труда также должна включать действенные средства стимулирования и мотивации
- IBM всегда готова по достоинству вознаградить успех и совершенство
- Награды и вознаграждения достойным сотрудникам

# Миф дешевого труда

Дешевый труд дорого обходится как предприятию, так и обществу. Он малопродуктивен, воспроизводит неразвитого работника, невосприимчивого к возможности больше зарабатывать путем увеличения производительности труда, убивает инициативу, консервирует низкий уровень организации и условий труда. Дешевый работник опасен для окружающих. Дешевый труд, обуславливающий низкий уровень жизни, приводит работника к потере ответственности не только перед предприятием, обществом, но и перед самим собой. Такому человеку нечего терять

# Миссия менеджера по персоналу

за счет создания эффективной системы стимулирования труда преодолеть феномен отчужденности труда и пассивности трудового сознания, трудовой мотивации и этики. Система компенсаций предприятия должна ориентироваться на высокий уровень вознаграждения за интенсивный и эффективный труд.

# Правила моделирования (конструирования) компенсационного пакета

1. Система компенсации должна ориентировать работника на достижение нужного предприятию результата, поэтому заработная плата связывается с показателями эффективности работы организации (оборот компании, прибыль, объем продаж, выполнение плана, улучшение качества и т.д.), рабочей группы, самого работника;

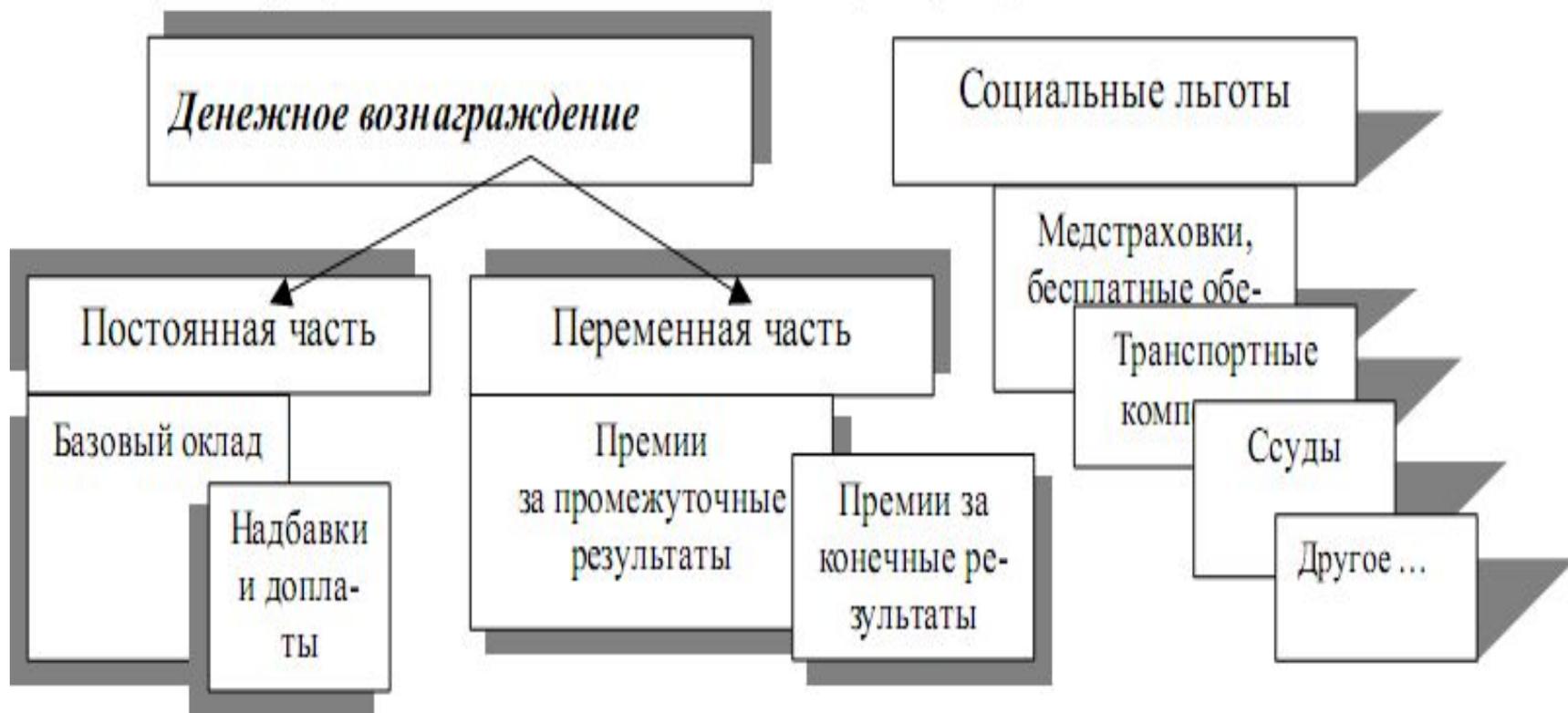
*2. Система компенсации должна сочетать в себе жесткость правил определения денежного вознаграждения и гибкость в реагировании на изменения внутренней и внешней ситуации в организации, т.е. компенсации должны выступать не только мотиватором трудовой деятельности, но и средством управления, рычагом для руководителя. Руководство организации должно иметь возможности как поощрения, так и наказания в системе компенсации.*

*3. Новая система компенсации, с одной стороны, не должна ухудшать положение сотрудников в материальном плане, наоборот, при разработке и внедрении новой системы у работника должна быть возможность увеличивать свое денежное вознаграждение по сравнению со старой системой, но, с другой стороны, система компенсаций не должна предъявлять чрезмерных требований к предприятию, не должна подрывать экономическую состоятельность предприятия и его конкурентоспособность*

*4. Внедрение системы компенсации должно сопровождаться продуманным механизмом информирования работников о новых правилах денежного вознаграждения, постоянным мониторингом эффективности компенсационного пакета*

# Содержание и структура компенсационного пакета

- **основная оплата труда (базовая часть)**  
складывается из базового должностного оклада (оплаты за отработанное время) и надбавок (доплат)
- **дополнительная оплата (побудительные выплаты, премии, бонусы)** связаны с дополнительным вознаграждением за результативность труда работника
- **социальные выплаты или льготы (бенефиты)**



### Премия за промежуточный результат

Зависит от количественных и качественных показателей работы подразделения или сотрудника.

Может составлять от **10%** до **70%** от базовой заработной платы сотрудника.

### Премия за конечный результат работы компании

Зависит от количественных показателей экономической эффективности работы компании.

Может составлять от **30 до 300%** месячной базовой зарплаты сотрудника.

# Методы определения КОМИССИОННОГО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

- фиксированный или плавающий процент от объема личных продаж;
- фиксированная денежная сумма за каждую проданную единицу;
- фиксированный процент от маржи по сделке;
- фиксированный процент от объема реализации в момент поступления денег на счет продающей компании;
- выплата фиксированного процента от базовой заработной платы при выполнении плана по продажам;
- выплата комиссионного процента при выполнении и перевыполнении плана по продажам;

и т.д.

# Разработка компенсационного пакета

предварительная работа по  
диагностике состояния системы  
компенсаций в компании

# Вопросы, на которые необходимо ОТВЕТИТЬ

1. Какой в компании принят вид стратегического планирования — краткосрочный (до года) или долгосрочный (два и более года). Определяется ли период, на который разрабатывается система оплаты, циклом планирования?
2. Сколько будет применяться схем заработной платы (могут быть различные схемы для основного, вспомогательного, обслуживающего и управленческого персонала)?
3. Кто будет разрабатывать и внедрять новую систему оплаты труда (финансовая служба, служба персонала, отдел труда и заработной платы, внешние привлеченные консультанты и т.д.)?
4. Какова ситуация на рынке труда, кто является конкурентом компании на рынке труда?
5. Какова позиция компании при определении уровня выплат (выше/ ниже/на уровне рыночных ставок), ее способность и готовность платить за эффективный труд выше/ниже установленного максимума/минимума?
6. Как система заработной платы будет связана с системой найма (как платить в течение испытательного срока)?
7. Каковы пропорции при определении компенсаций (соотношение между базовой оплатой, премиями и бенефитами)?
8. Какова связь между системой оплаты и системой оценки сотрудников?
9. Какова связь системы оплаты с системой подготовки и повышения квалификации кадров?
10. Является ли компенсационная политика секретной или публичной?

# Наиболее распространенные причины неудачного внедрения систем оплаты

- Неудовлетворительные критерии оценки трудовой деятельности: многие системы оценивают работника, а не его трудовую деятельность и результаты труда в соответствии с поставленными целями;
- Секретность в части принципов оплаты. Незнание для работников справедлива ли система оплаты.
- Ошибочность системы оплаты по заслугам (продолжительности работы в организации) и прямая связь темпов роста заработной платы со стоимостью жизни. Поэтому разница в оплате между сильными работниками и слабыми работниками бывает небольшой, что влияет на их трудовую мораль и мотивацию;
- Субъективизм поведения руководителей при определении уровня оплаты труда