



Система вознаграждения в контексте корпоративной культуры

Лекция 4



Вознаграждение -

все то, что человек считает ценным для себя.

Под *вознаграждением* принято понимать сумму всех видов поощрений, предоставляемых работникам в качестве оплаты их труда.

концепция «Human Resources»

Компоненты системы вознаграждения:

Прямое денежное вознаграждение

денежные выплаты в форме оклада, заработной платы, премий и КОМИССИОННЫХ.

Косвенное денежное вознаграждение

разнообразные виды поощрения, которые получают работники в организации.

Нематериальное вознаграждение

удовлетворение, получаемое человеком от самой работы или от психологической и/или физической среды, в которой работает человек. Этот аспект включает как психологические, так и физические факторы производственной среды фирмы

Принцип согласованности действия всех компонентов в общей системе вознаграждения организации

Прямое денежное вознаграждение *коррелирует с производительностью работника.*

Косвенное денежное вознаграждение *выполняет аттрактивную функцию в ситуации привлечения специалистов в организацию и их найма, а так же функцию «удержания» действующих работников.*

Нематериальное вознаграждение *применяется, как правило, для побуждения работников к активной деятельности.*

Принцип согласованности действия компонентов системы вознаграждения

реализуется на 2 уровнях:

Индивидуальном - степень значимости компонента в субъективной оценке работника (что рассматривает работник в качестве компенсации собственных усилий).

Организационном - согласование субъективной оценки сотрудника системы вознаграждения и стратегических целей организации.

**Табл. 1 «Компоненты системы вознаграждения
на основе типа оргкультуры»**

| Тип орг. культуры | Элементы системы вознаграждения сотрудников организации | | | | |
|-------------------|---|---|---|--|---|
| | Прямое денежное вознаграждение | Компоненты косвенного и нематериального вознаграждения | | | |
| Адхократия | авторский гонорар | решение более сложных задач, проектов | работа в команде | предложение и реализация собственных идей | популярность, имидж, репутация |
| Рынок | цена на рынке труда | компенсационный пакет (компенсации расходов) | процент от выполненных заказов, сделок | процент от общей прибыли организации | возможность приобретения акций организации |
| Бюрократия | прожиточный минимум | возможность получения кредита в организации, страхование сотрудников ^[1] | опыт работы, выслуга лет, трудовой стаж | уровень образования, квалификации | чувство защищенности, работа в стабильной организации |
| Клан | решение руководства | социальный пакет, (льготы, привилегии) | дружеские отношения в коллективе | исполнение поручений (не) связанных с трудовой деятельностью | членство в группе «приближенных» |

^[1] Имеется ввиду все виды страхования, которые не являются обязательными для организации (установленные в Трудовом законодательстве).

Проблема адекватной системы вознаграждения 80-90е гг.ХХв.

проявляется в существенно увеличивающейся доли субъективных показателей в подходах к оценке эффективности системы вознаграждения

- В высококонкурентной среде оказалось важным сохранить баланс между расходами на персонал и мотивирующей функцией системы вознаграждения.
- Проблема адекватности вознаграждения усугубляется притоком в организации принимающих стран мигрантов.

Понятия *внешней и внутренней справедливости*

активно стали использоваться в теории и практике менеджмента начиная с 90-х годов XX века («Human Resources»)

- объективная реальность при выборе стратегии в сфере оплаты труда.

Понятие *справедливость*, применительно к денежному вознаграждению, означает справедливый подход к выплате денег работникам и, соответственно, появление у работников чувства, что с ними обошлись честно.

Внешне справедливым можно назвать такое вознаграждение, когда оплата труда работников в организации сопоставима с нормами оплаты сходной работы в других фирмах.

Внутренняя справедливость существует тогда, когда работникам платят в соответствии с той относительной ценностью, которую их работа представляет для организации.

Конструирование «справедливой» системы вознаграждения на основе ценностного управления

опирается на следующие установки:

- В идеале вознаграждение должно быть справедливым по отношению ко всем заинтересованным сторонам (как к объекту, так и субъекту управления) и восприниматься ими именно так.
- Подобное равновесие (доверие) достигается в значительной степени путем использования принятых в организациях систем вознаграждения

Компоненты системы вознаграждения на основе типа оргкультуры

- в каждом типе оргкультуры собственные основания и структура системы вознаграждения сотрудников*
- в каждом типе оргкультуры для сотрудников существует возможность легитимного увеличения вознаграждения*
- действие системы вознаграждения направлено на поддержание определенного типа культуры в организации.*

Особенности прямого денежного вознаграждения в различных типах оргкультур

Клановый тип - основанием для установления размера вознаграждения каждого работника является решение руководителя, которое связано с оценкой лояльности данного сотрудника (организации, руководителю, коллективу и т.п.).

Бюрократический тип - определяющим в решении этого вопроса будет установленный в государстве уровень «прожиточного минимума» и/ или МРОТ.

Рыночный тип - размер вознаграждения сотрудников в организации будет всегда ориентирован на уровень оплаты труда, устанавливаемых рынком (рынок труда).

Адхократический тип – система вознаграждения сотрудников основана по принципу «авторских гонораров».

Ценностные основания системы вознаграждения

(направленные на сохранение и поддержание существующего типа оргкультуры)

представляют собой возможность для каждого сотрудника увеличить собственное вознаграждение.

Клан – установление хороших личных отношений и близость к клановому ядру;

Бюрократия – соответствие формальным правилам, измеряемым показателям;

Рынок – измеряемый в денежном эквиваленте личный вклад сотрудника в увеличение прибыли организации;

Адхократия – популярность, известность автора и новизна стандартов, образцов.

Табл. 2 «Формы внешней и внутренней справедливости в зависимости от типов организационной культуры»

| <i>Мера, в которой учитываются и реализуются интересы другой стороны (организации)</i> | | | | |
|--|---|--|--|---|
| Адхократия | Авторские права на «новинку» являются собственностью коллектива или руководителей организации | Авторские права являются собственностью организации, прибыль от «новинки» распределяется соразмерно доли участия каждого члена организации | Авторские права являются собственностью организации, получение материального вознаграждения (премии) за предложение идеи, разработку «новинки» | «Авторский гонорар», с сохранением авторства (имени) создателя «новинки» |
| Рынок | Повышение в должности, без увеличения оплаты труда | Не высокая оплата труда за возможность повышать квалификацию, уровень образования, опыт работы по специальности | Максимально возможная, определяемая рынком труда, сумма | Продажа работником лицензии (патента) идеи собственной организации, с условием отчисления определенного процента с каждой продажи «новинки» |
| Бюрократия | Не высокая оплата в стабильной организации (безопасность), обладающей административными ресурсами | Среднестатистическая сумма, обеспечивающая усредненное проживание большинства | Коррупция, извлечение личной выгоды из выполнения своих профессионально-функциональных обязанностей в организации | Оформление в организации работником авторского свидетельства, патента на «новинку», возможность публикации |
| Клан | Сумма, которая определена руководством | Махинации, приписки, - использование различных формальных показателей и расчетов в собственных интересах | Работа без возможности карьерного роста, работа «на себя», используя все доступные ресурсы организации | Присвоение авторских прав (включение себя в авторы) на продукт творческой деятельности всего коллектива организации |
| | Клан | Бюрократия | Рынок | Адхократия |
| | | <i>Степень реализации собственных интересов, достижения своих целей</i> | | |