



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>		