

На правах рукописи

ОРЛОВ ПЕТР СЕРГЕЕВИЧ

**КОМПЕНСАЦИОННЫЙ ПАКЕТ КАК ИНСТРУМЕНТ
МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ**

**Специальность 22.00.03 – Экономическая социология и
демография**

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата социологических наук

**Санкт-Петербург
2005**

Работа выполнена в Государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов»

Научный руководитель - доктор экономических наук, профессор
Гильдингерш Марина Григорьевна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Генкин Борис Михайлович
кандидат социологических наук, доцент
Хорева Любовь Викторовна

Ведущая организация - Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет»

Защита диссертации состоится «___» октября 2005 г. в _____ часов на заседании диссертационного совета Д.212.237.13 при Государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов» по адресу: 191023, Санкт-Петербург, ул. Садовая, д.21, ауд. 327.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов»

Автореферат разослан «___» сентября 2005 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета

Э.Б.Молодькова

2006-4
19384

2197253

3

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Преобразования, происходящие в экономике России, направлены на реализацию важнейших задач: обеспечение высокой степени эффективности, повышение конкурентоспособности хозяйственных субъектов на национальном и мировом рынках, интеграция в мировую хозяйственную систему. Это требует изменения принципов и механизмов функционирования всех субъектов национального хозяйства, прежде всего - на уровне предприятия.

Одним из наиболее важных механизмов является совершенствование мотивации работников всех уровней, т.к. именно они, в конечном счете, создают товары и услуги и обеспечивают конкурентоспособность предприятия. В процессе поиска становится ясна необходимость изучения и использования различных видов и инструментов воздействия на мотивацию. Важность мотивации прослеживается при различных системах ведения хозяйства, но на первый план она выходит в условиях рыночной экономики. Здесь возрастает роль инструментов мотивации, которые оказывают все более ошутимое воздействие на изменение форм и методов внутриорганизационного поведения предприятия и эффективности его работы.

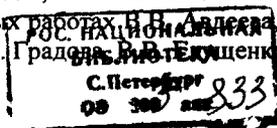
Однако, несмотря на важность этого вопроса, существуют серьезные проблемы, связанные с развитием мотивации. В частности, в настоящее время происходит кризис мотивации под влиянием различных макроэкономических и микроэкономических факторов. Используемые в отечественной системе хозяйства модели и инструменты мотивации не дают должной отдачи. Анализ показывает, что в настоящее время проблема мотивации остается одной из самых актуальных и, к сожалению, самых неразрешенных в практическом плане. Недооценка руководителями предприятий проблем человеческого фактора вообще и проблем мотивации персонала - в частности - подчеркивается рядом ученых.

На наш взгляд, проблемы механизма развития мотивации на предприятиях вытекают не только из недооценки руководителями важности данных проблем, но и, в значительной мере, - из недостаточной теоретической проработки данного вопроса, отсутствия полностью теоретически и методически обоснованных механизмов рационализации действующих на предприятиях систем мотивации.

Степень разработанности проблемы. Проведенный нами анализ отечественных и зарубежных исследований и научных публикаций в области экономики показывает, что проблема мотивации изучалась и изучается по ряду направлений.

Среди научных исследований, касающихся определения понятия мотив и сущности мотивации, выделим работы В.Г. Афанасьева, Д.А. Аширова, О.С. Виханского, Б.М. Генкина, М.Г. Гильденгерш, А.И. Гушиной, А.А. Дикаревой, С.А. Дятлова, С.Б. Каверина, И.Г. Кокуриной, Ф. Лютенса, Д.Ю. Миропольского, М.И. Мирской, А.И. Наумова, В.П. Пугачева, В.А. Спивака, А.Л. Слободского и др.

Второе направление связано с разработкой основных теоретических моделей мотивации и управления этим процессом, в том числе системного анализа управления. Это прослеживается в научных работах В.Н. Алесандра, М. Альбера, В.П. Галенко, Дж.Л. Гибсона, И. Гушиной, В.А. Градоса, И.В. Егущенко, Н.Л. Захарова,



А.В. Игнатъевой, А.В. Казакова, А.Р. Каньковской, В.П. Кокорева, Э.М. Короткова, А.И. Кочеткова, О.Т. Лебедева, М.М. Максимцова, М.Х. Мескона, В.К. Потемкина, Э.А. Смирнова, Э.А. Уткина, Р.А. Фатхутдинова, С.Е. Хачатурова, Ф. Хедоури, С. В. Шекшни и др.

Третье направление - это практические исследования трудовой мотивации. Они проводились И.Б. Адовой, А. Батьковским, Е.А. Борисовой, В.Р. Весниным, В. Врум, Н.А. Гореловым, Ф. Герцбергом, В.Ю. Забродиным, В. Зигертом, С.А. Карташевым, С. Керролли, В.П. Кокоревым, М. Ланг, К. Левиным, И.Е. Лесковецем, Д. Макклеландом, Д. Макгрегором А. Маслоу, Н.И. Муравьевым, С. Поповым, Г. Тоси, Г. Цветковой, Дж. Шоннеси и др.

Анализ этих исследований и сопоставление их результатов с требованиями современного управления персоналом позволило нам сделать следующие выводы:

1. Традиционные технологии мотивации все больше терпят свое мотивирующее воздействие на эффективность деятельности работника.

2. Практика современного управления персоналом на уровне предприятия требует разработки и внедрения новых инструментов развития и управления мотивацией, в том числе такого, как компенсационный пакет. Эти инструменты могут применяться на действующих предприятиях, поскольку учитывают весь комплекс внутренних и внешних факторов, влияющих на их функционирование.

Актуальность указанных проблем, недостаточность их теоретической и практической проработки, дискуссионный характер постановки отдельных вопросов предопределили выбор темы, а также цели и задач, предмета и объекта исследования.

В качестве цели настоящего исследования определена разработка теоретических основ механизма конструирования компенсационного пакета на примере предприятий реального сектора экономики.

В соответствии с целью исследования в диссертационной работе поставлены следующие задачи:

1. Исследовать сущность мотивации как социально-экономического процесса и ее роль в повышении эффективности управления персоналом.

2. Выявить роль мотивации в организации эффективного производства.

3. Выявить мотивационную структуру наемного персонала предприятий (на примере четырех предприятий реального сектора экономики Санкт-Петербурга).

4. Разработать модель компенсационного пакета, позволяющую повысить мотивацию персонала.

5. Разработать методику оценки эффективного состава и размера компенсационного пакета.

Объектом исследования определены предприятия реального сектора экономики Санкт-Петербурга.

Предметом исследования является компенсационный пакет как инструмент управления действиями наемных работников и совершенствования мотивации.

Гипотезы исследования:

1. Анализ современной теории и практики функционирования предприятий реального сектора экономики позволяет предположить существование различий в развитии механизма мотивации наемных работников и предпринимателя.

2. С ростом уровня конкурентоспособности на рынке товаров и услуг повышается степень значимости мотивации как инструмента привлечения и удержания работников, а также повышения эффективности их трудовой деятельности.
3. Компенсационный пакет можно рассматривать как инструмент сглаживания противоречий между личными трудовыми усилиями и изменением уровня оплаты труда.
4. При использовании компенсационного пакета существует дифференциация его функций в зависимости от того, какой из различных групп работников он предоставляется.

Методологическую и теоретическую основу исследования составляют современные теоретические концепции и практические разработки отечественных и иностранных ученых в области фундаментальных исследований по экономике труда, предпринимательству, кадровому менеджменту, управлению персоналом, социологии, экономической теории. Информационной базой исследования стали полученные автором результаты социологического исследования, проведенного на предприятиях реального сектора экономики Санкт-Петербурга.

Достоверность результатов проведенного исследования обеспечивается его теоретической проработанностью и методологической обоснованностью, анализом эмпирического и статистического материала, применением системного подхода. Исходя из предмета и задач диссертационной работы, в качестве методов исследования использовались наблюдение, анализ и синтез, сравнение и обобщение, аналогия, абстрагирование, методы социологического и статистического анализа.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в том, что в нем на основе системного подхода проведено комплексное исследование теоретических, методологических и практических вопросов, направленных на построение научной основы механизма управления наемными работниками посредством использования компенсационного пакета как дополнительного инструмента воздействия на мотивацию на примере промышленных предприятий Санкт-Петербурга.

К числу наиболее важных результатов, составляющих новизну исследования, можно отнести следующие:

1. Проведен анализ работ основных экономических школ, исследующих мотивацию, и выявлены противоречия в их понимании мотивов и мотивации.
2. Проведен комплексный анализ механизма развития мотивации наемных работников в сравнении с мотивацией предпринимателя.
3. Доказана необходимость активного введения компенсационного пакета как инструмента сглаживания противоречия между личными трудовыми усилиями и изменением уровня оплаты труда. Таким образом компенсационный пакет представляет собой важнейший инструмент привлечения и удержания работников на предприятии, а также инструмент, обеспечивающий эффективную работу сотрудников.

4. Вскрыта социально-экономическая сущность компенсационного пакета, которая выражается в осуществлении ряда функций. Дана характеристика этих функций.

5. Разработаны рекомендации по выбору для предприятия адекватной его условиям системы компенсационного пакета, и предложена методика определения его эффективного состава и размера.

Теоретическая значимость работы состоит в том, что выполненное диссертационное исследование, во-первых, развивает недостаточно разработанное в теории актуальное научное направление, связанное с определением роли компенсационного пакета как инструмента, обеспечивающего эффективное управление персоналом; во-вторых, совершенствует методологический и методический аппарат, используемый для разработки моделей развития и управления мотивацией.

Практическая значимость данной работы заключается в том, что разработанные в диссертации положения могут быть использованы предприятиями при рационализации действующих систем управления персоналом.

Апобазия работы. Основные положения диссертации докладывались на различных научно-теоретических конференциях и семинарах. По теме диссертации опубликовано 6 работ, общим объемом 1,5 п.л.

Структура диссертации. Структура диссертации обусловлена целью, последовательностью решения задач исследования и включает введение, три главы, заключение, список использованной литературы, приложение.

II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении дана постановка ключевых проблем, обоснована актуальность темы, степень ее разработанности в научной литературе, определены цель и задачи исследования, отражена его научная новизна, теоретическая и практическая значимость.

В первой главе «Теории мотивации работников и факторы их развития», включающей три параграфа: «Мотивация как экономический процесс согласования целей работодателя и работника», «Анализ мотивационных моделей и факторов», «Взаимосвязь стимулирования и мотивации. Совершенствование стимулирования и развитие мотивации» рассмотрена социально-экономическая сущность мотивации. На основе анализа различных подходов отечественных и зарубежных ученых дана ее классификация и определены взаимосвязи мотивации. При определении значения мотивации в процессе производства обоснована ее роль как процесса согласования целей работника и работодателя. В ходе анализа мотивационных моделей и факторов вскрыта взаимосвязь мотивации и стимулирования, а также определены направления их развития и взаимосвязи.

Создание и функционирование любого предприятия всегда связано с кадрами. Правильные принципы организации производства, оптимальные системы и процедуры играют, конечно же, важную роль, но реализация всех возможностей, заложенных в новых методах работы, зависит уже от конкретных людей. Она определяется их знаниями, компетентностью, квалификацией, дисциплиной,

готовностью воспринимать новое, способностью к обучению. Руководитель (менеджмент) предприятия выполняет две главные функции: экономическую и социальную. Первая нацелена на максимизацию прибыли, вторая - на создание и стабилизацию эффективно работающих коллективов и групп.

Главное, что составляет сущность работы с персоналом, - это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия и на создание условий для использования трудовых качеств работника в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников. Обычно функция работы с кадрами на предприятии состоит в том, чтобы создать условия для максимально эффективного использования человеческого фактора, т.е., во-первых, подобрать необходимый персонал, во-вторых, создать такие условия, чтобы этот персонал мог полностью реализовать свой потенциал. Основная цель здесь видится в том, чтобы, повышая степень и материального, и морального удовлетворения работника, давать ему возможность вносить максимальный личный вклад в эффективную работу всего предприятия.

На практике достижение этой цели должным образом зачастую становится серьезной проблемой. Сложность состоит в том, что каждый человек обладает своей, порой неповторимой, комбинацией мотивов, которые лежат в основе его трудового поведения. Следовательно, работодателю необходимо познать, использовать и управлять всеми гранями мотивации. Это - необходимое условие организации эффективного производственного процесса. Для его выполнения следует, прежде всего, ответить на вопросы: что такое мотивация, какова ее социально-экономическая сущность и какие виды мотивации следует выделять в практическом использовании.

Мы исходим из того, что мотивация - активные состояния мозговых структур, или системно-организованные возбуждения центральной нервной системы, побуждающие человека совершать действия (акты поведения), направленные на удовлетворение своих потребностей. Действия эти либо ориентированы наследственно, либо приобретены и закреплены опытом. Мотивации не сводятся к одному лишь самосохранению - индивидуальному или видовому, - представляющему необходимое условие существования живых организмов, но отнюдь не главную тенденцию их целенаправленного поведения.

Мотивация работника в процессе производства нами представлена в виде следующей схемы (рис. 1).



Рис. 1. Место мотивации в структуре процесса труда.

Анализируя поведение работников в процессе трудовой деятельности, мы пришли к выводу, что здесь необходимо рассматривать как прямые, так и обратные связи, и значимость целей и задач работника и работодателя сопоставимы. При этом мотивы действий предпринимателей и наемных работников должны не противоречить, а дополнять друг друга. Таким образом, мотивацию можно рассматривать как процесс согласования целей предпринимателей и наемных работников.

Вторая глава «Анализ действующей системы мотивации на предприятиях», включающая три параграфа: «Анализ персонала исследуемых предприятий», «Сравнительный анализ применяемых систем мотивации», «Определение взаимосвязи между мотивами и поведением наемных работников» посвящена исследованию, направленному на рационализацию действующих систем управления мотивацией персонала, и базируется на представленном в теоретической части подходе к мотивации как к процессу согласования целей предпринимателя и работника. Исследование проводилось на примере четырех предприятий реального сектора экономики Санкт-Петербурга, причем два из них можно отнести к крупным предприятиям (более 500 человек среднесписочной численности), а два - к малым (до 100 человек среднесписочной численности): ЗАО ТЦ «АУКБМ», ООО «ПАРМ», ООО «Олимп», ООО «Спецмонтажстрой-12». Проанализирована структура персонала исследуемых предприятий. Осуществлен анализ действующих на предприятиях мотивационных систем. Проведено исследование структуры мотивации работников данных предприятий. Проанализировано соответствие действующих систем мотивации мотивационным структурам работников. Выявлены и разработаны основные направления повышения системы мотивации работников.

Проведенное исследование, направленное на рационализацию действующих систем управления мотивацией персонала, базируется на представленном в теоретической части подходе к мотивации как к процессу согласования целей предпринимателя и работника

Результаты проведенной работы позволили выделить основные элементы мотивов у персонала исследуемых предприятий: стабильность выплаты заработной

платы и ее высокий размер. Также важными мотивами являются гарантия защиты от внезапного увольнения, хорошие отношения и уважение со стороны коллег и руководства, надежда на поддержку предприятия в кризисной ситуации. Были выявлены наиболее важные и сильные потребности, к удовлетворению которых стремятся работники данных предприятий, - это потребности в безопасности и защищенности. Проведенный анализ привел нас к выводу о том, что большинство работников исследуемых предприятий ориентировано на удовлетворение своих первичных потребностей.

На момент проведения исследования на рассматриваемых предприятиях практически отсутствовала связь между личными трудовыми усилиями и уровнем оплаты труда. Личное премирование за хорошую работу, согласно данным исследования, для персонала является не столь значимым мотивом. «Невнимание» руководства предприятий к вопросу личного премирования как оценке личного трудового участия выражается в том, что большинство работников не видит связи между качеством труда и размером его оплаты. Интересен тот факт, что на малых предприятиях личное премирование за хорошую работу в качестве фактора мотивации оказалось еще менее значимым, чем на крупных, хотя и превосходящим по значимости премирование по итогам работы предприятия в целом и дополнительную оплату за непрерывный стаж работы. На крупных предприятиях, напротив, заметно популярнее премирование по итогам работы предприятия в целом. Следовательно, необходимо серьезное изменение системы мотивации, направленное на усиление зависимости получаемых работником доходов (во всех видах) от усилий и результатов его труда. Проведенный нами анализ говорит о том, что на исследуемых предприятиях могут применяться различные современные инструменты в рамках рационализации системы управления мотивацией работников.

В третьей главе «Разработка компенсационного пакета как инструмента повышения уровня мотивации работников», состоящей из трех параграфов: «Характеристика компенсационного пакета предприятия», «Структура компенсационного пакета», «Методика определения состава и размера компенсационного пакета» разработан принципиальный механизм конструирования компенсационного пакета на основе внутренних и внешних факторов (по отношению к предприятию), воздействующих на поведение работников. Кроме того, предложена методика определения состава и размера эффективного компенсационного пакета.

Применение системы компенсационного пакета сегодня явно недооценивается. Шаги, направленные на внедрение компенсационного пакета, будут способствовать задействованию мотивов более высоких уровней. Если исходить из стратегических целей управления предприятием и персоналом, необходимо учитывать все более полное удовлетворение первичных потребностей людей и постепенный перенос основных аспектов мотивации на более высокий уровень. На наш взгляд, стремление к творческому труду и участию в управлении предприятием нужно начинать «прививать» еще до того, как мотивы соответствующих уровней станут наиболее актуальными. Заметим, что подобная деятельность ни в коем случае не должна подменять удовлетворение наиболее актуальных на данный момент потребностей.

Компенсации являются одним из самых важных элементов системы мотивации персонала любой организации. Особенно это актуально в современных российских условиях, когда работник ищет в организации стабильности и защиты.

Компенсации выполняют несколько функций, главная из которых - привлечение и удержание работников на предприятии. Можно отметить и такие функции компенсаций, как:

- стимулирование повышения производительности и интенсивности труда;
- оптимизация затрат на управление персоналом;
- административно-экономическое воздействие на работников;
- создание и поддержание работоспособного социально-психологического климата;
- формирование корпоративной культуры предприятия.

Если работник недоволен компенсациями, это может способствовать либо принятию им решения покинуть компанию, либо снижению производительности его труда, либо вступлению его в конфликт с руководством. Следовательно, компенсациями нужно управлять так, чтобы они приносили компании и работнику максимальную пользу, т.е. удерживали работников и стимулировали их эффективную работу.

От системы компенсации, призванной обеспечить предприятие человеческими ресурсами нужного количества и качества, во многом зависит успех компании. Вот почему при формировании системы компенсации необходимо исходить из целей организации и учитывать стратегию ее развития.

Изменять систему компенсации не стоит для всех сотрудников сразу, поскольку любое нововведение вызывает сопротивление, а нововведение в такой "тонкой" области - особенно. Компенсационный пакет сотрудника должен зависеть от его вклада в достижение целей предприятия, умений и компетенции, а также от рыночной стоимости занимаемой им должности. Стратегическая ориентация в процессах вознаграждения означает понимание менеджментом целостности картины: в каком направлении движется предприятие, каковы этапы этого движения, как предполагается достичь желаемых результатов. Будучи логическим продолжением бизнес-стратегии, инструменты компенсации могут и должны оказывать значительное влияние на выполнение стратегических планов компании. В современных условиях развития бизнеса организация не может позволить себе оплачивать просто отработанное время или затраченные сотрудником усилия; она оплачивает конкретные шаги продвижения к цели, и чем ощутимее величина конкретного шага, тем большей должна быть величина всех видов вознаграждения, включая и компенсации.

Система вознаграждения компании должна создаваться и развиваться в рамках философии компенсационного пакета организации. Философия компенсационного пакета - это набор индивидуальных и основополагающих для предприятия принципов и критериев, которые являются фундаментом всей компенсационной системы. Иначе говоря, сформулировав вышеуказанные принципы и критерии, организация получает ответ на вопрос: что она готова оплачивать.

Философия компенсационного пакета компании может:

- определять влияние системы вознаграждения на мотивацию сотрудника и достижение поставленных целей;
- подчеркивать такие ценности организации, как инициатива, качество, командная работа и др.;
- определять цели предприятия по отношению к рынку труда, а именно - в каком секторе рынка оплаты труда хочет находиться компания;
- влиять на выбор методологии оценки стоимости должности;
- выявлять соотношение фиксированной и нефиксированной части денежного вознаграждения в общем компенсационном пакете и соотношение денежного и неденежного вознаграждения;
- регламентировать зависимость бонусной системы от достижения индивидуальных или командных целей.

Независимо от факта фиксации философии компенсационного пакета, она может оказывать значительное влияние на моральный климат в коллективе.

Изменения компенсационной философии компании - это процесс, требующий времени, поскольку он затрагивает изменения в культуре предприятия как таковой. Прежде чем изменять существующую систему, следует на данный момент оценить ее достоинства и недостатки.

Очевидным преимуществом осуществления этого процесса станет то влияние, которое система компенсаций сможет оказывать на достижение как бизнес-целей компании, так и целей в сфере управления персоналом. Можно говорить о компенсационном пакете как об эффективной системе, если он стал механизмом, интегрирующим усилия различных подразделений и индивидуумов и направляющим их на выполнение стратегических целей предприятия.

Сегодня у практиков есть возможность выбора между двумя системами компенсации - стандартной и расширенной.

В состав *стандартного компенсационного пакета* входят:

1 Медицинское страхование: страхование сотрудников (различные наборы услуг и страхового покрытия: стоматология, протезирование, госпитализация, личный врач и т.д.); страхование членов семей сотрудников (полная или частичная оплата страхового полиса); страхование во время нахождения за границей (полис выезжающих за рубеж).

2 Страхование жизни сотрудника.

3 Отпуск (основной, согласно действующему законодательству; дополнительный (например, за выслугу лет).

4 Обучение: повышение квалификации; корпоративное обучение.

5 Питание сотрудников: наличие собственной столовой (бесплатной или с частичной оплатой питания работниками); дотации на питание; компенсация расходов по представленным чекам.

6 Оплата больничных листов (доплата до 100%).

7 Автотранспорт: использование автомобиля предприятия для выполнения должностных обязанностей; предоставление служебного автомобиля в соответствии с условиями индивидуального трудового договора; оплата затрат на содержание личного автомобиля (бензин, парковка, техническое обслуживание и т.д.); доставка работников к месту работы и обратно.

8. Занятия спортом: аренда спортивного комплекса/зала; оплата абонементов; наличие собственного спортивного зала.

9. Дополнительные элементы стандартного компенсационного пакета:

- Предоставление и/или оплата мобильного телефона;
- Предоставление персонального портативного компьютера;
- Повышенный уровень комфорта во время нахождения в командировке (категория гостиницы, класс авиаперелета и т.п.).

В состав *расширенного компенсационного пакета* входят:

- 1 Пенсионное страхование сотрудников.
2. Предоставление кредитов сотрудникам.
3. Оплата аренды жилья.
4. Льготы на приобретение продукции предприятия.
- 5 Материальная помощь в экстренных случаях.
- 6 Дополнительно оплачиваемые “больничные” дни в году без предоставления оправдательных документов.
- 7 Доплата потерь по удержанному подоходному налогу при превышении суточных по командировкам и другим расходам, произведенным в интересах компании, но подпадающим под налогообложение.
- 8 Ежегодный пересмотр заработной платы.
9. “Подъемные” выплаты в связи с направлением на работу в другой регион.
- 10 Компенсация за работу в странах или регионах с тяжелыми климатическими условиями.
- 11 Участие в прибыли посредством распределения акций.
- 12 Плата за знания и компетенцию.

Система платы за знания и компетенцию требует некоторого пояснения. Главная проблема здесь заключается в том, чтобы определить именно те навыки и знания, за получение которых организация готова платить своему работнику. Набор этих знаний не может и не должен быть постоянным, он должен меняться и совершенствоваться. Этот механизм мотивации должен безусловно сочетаться с другими формами и видами оплаты труда. Это послужит залогом того, что в коллективе не будут возникать конфликты, и система будет работать действительно эффективно.

Практикам необходимы не только знания о структуре компенсационных пакетов, но и умение сконструировать для своей организации такой пакет, который позволил бы наиболее полно удовлетворять интересы фирмы и работника. Для этого нами предложена методика оценки эффективного состава и размера компенсационного пакета.

Прежде чем непосредственно осуществлять исследование, следует определить соответствующий “рынок”, на котором будет проводиться анализ, иными словами – определить, с кем компания будет себя сравнивать:

- с организациями со сходным родом деятельности;
- с организациями, действующими в том же районе (географически);
- с “лучшими” или “ведущими” компаниями;
- с местными (национальными) компаниями;
- с международными компаниями;

- с организациями со сравнимым объемом продаж, количеством сотрудников и т.п.;
- с частными компаниями;
- со всеми компаниями.

Ответы на данные вопросы позволят определить характер требуемой информации, которая даст основу для сравнения и выбора подходящего исследования.

Для того чтобы результаты исследования можно было использовать, необходимо получить ответы и на такие вопросы:

- Получают ли участники исследования четкие и понятные описания позиций и соответствующие инструкции?
- Проверяются ли полученные данные? Включаются ли данные по временным сотрудникам?
- Кто участвует в исследовании? Являются ли эти предприятия предприятиями-лидерами?
- У кого есть доступ к отчетам?
- Как производится сравнение позиций?
- Кто проводит исследование?
- Как будет представлен отчет по исследованию? Будет ли с ним удобно работать? Правильно ли будет проанализирована информация?
- Есть ли возможность после получения отчета повторно обратиться к собранной информации?
- Включается ли в исследование достаточное количество позиций, интересных для организации?
- Как быстро предоставляется отчет?

Для того чтобы исследование по компенсациям дало полезную информацию, необходима серьезная предварительная подготовка. Существует прямая зависимость между качеством результатов исследования и усилиями, затраченными участниками на сравнение позиций и предоставление достоверной информации.

Самая распространенная проблема в проведении подобных исследований - проблема соотносимости позиций. И здесь на обмен информацией между менеджерами по персоналу влияет использование единой системы оценки позиций.

Процесс сбора и обработки данных для исследования происходит в три этапа:

Этап 1 Сбор данных для исследования проводится путем анкетирования его участников. Разрабатывается несколько комплектов анкет, соответствующих специфике деятельности анализируемых предприятий. Данная специфика, как правило, отражается в организационной структуре компаний, а также в наличии определенного количества позиций специалистов, соответствующих профилю деятельности компании. Участникам предоставляются описания позиций, включающие цели, должностные обязанности, а также схемы организационной структуры, отражающие расстановку сотрудников в компаниях. На основе этих материалов участники определяют соответствие существующих на предприятии позиций их описаниям.

Этап 2. Полученные данные кодируются, и в дальнейшем они обрабатываются уже под кодом, без использования названия предприятия. Все

калькуляции производятся с использованием расчетных формул, обработка данных осуществляется в электронном виде.

Этап 3 Результаты анализа данных приводятся в виде сводных таблиц и сопровождаются сравнительными графиками. Числовая и графическая информация представлена по каждой исследуемой позиции в соответствии с категориями предприятия. Информация по компенсациям структурируется по группам персонала, и проводится оценка должностей компании для определения ценности для организации той или иной должности или того или иного сотрудника. В зависимости от применяемых методов, способы можно разделить на менее сложные и более сложные (рис. 2).

	Минимальная сложность			Максимальная сложность	
	Сравнение работ	Классификация по грейдам	Сравнение с рынком	Стандартная система баллов	Специальная система баллов
Определение	Позиции ранжируются с использованием общего критерия важности и ценности для организации	Уровни/рейды определяются с использованием сути работы. Позиции соотносятся с грейдами	Данные рынка используются для сравнения позиций. Несравнимые позиции распределяются по структуре	Баллы присваиваются позициям на основании уровней и весов факторов. Используются общепринятые факторы	Баллы присваиваются позициям на основании уровней и весов факторов. Используется система факторов, подстроенная под клиента
Плюсы	Простой Легко поддерживается	Легко объяснить Легко изменить Применен для классификации "семейств позиций"	Соотношение с рынком Заслуживает доверия	Возможность сравнения позиций по всей организации	Возможность сравнения позиций из различных "семейств" позиций. Считается объективным и последовательным
Минусы	Возможно искажение Возможно придание особого значения одному фактору	Отдельные (уникальные) позиции могут быть оценены неверно Возможны заблуждения	Необходима классификация для распределения позиций Сложен в случае недостаточности информации или ее изменчивости	Может казаться не гибким Администрирование может рассматриваться в качестве препятствия	Необходима разработка факторов. Необходимо много усилий для администрирования и внедрения

Рис. 2. Оценка позиции предприятия по компенсационному пакету.

Любой способ оценки должности субъективен в той или иной степени. Все они основываются на допущении, что должности могут дифференцироваться на основе оценки информации, содержащейся в должностной инструкции. Наиболее широко используются способы распределения и классификации (качественные способы) и способы сравнения баллов и факторов (количественные способы).

Важным этапом в проведении исследования является составление отчета о проделанной работе. В отчете по исследованию информация структурируется следующим образом:

I Раздел: Информация об участниках.

II Раздел: Информация о политике предоставления компенсационных пакетов и расходов на эти пакеты.

III Раздел: Информация по компенсациям по категориям сотрудников.

По данной методике автором были обследованы 4 отечественных и 12 зарубежных компаний, работающих в России, в том числе – ЗАО «ППИ зао» и ООО «Ригли».

В заключении сформулированы выводы и предложения, вытекающие из результатов исследования.

Объем диссертации составляет 170 страниц машинописного текста, в том числе 34 рисунка и 15 таблиц. Приложения представлены на 25 страницах.

Основные результаты исследования отражены в научных публикациях автора:

1. Орлов П.С. Пути повышения эффективности труда менеджеров // *Международный менеджмент и глобальные проблемы мировой экономики на рубеже веков: Тезисы докладов к международной научной конференции (21 апреля 2000г., Владивосток).* – Владивосток: Издательство Дальневосточного университета., 2000. – 0,1 п.л.
2. Орлов П.С. Развитие человеческих ресурсов России // *Экономика, инвестиции, трудовой потенциал регионов: Материалы научно-практического семинара (25-26 октября 2001г.)* – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001. – 0,1 п.л.
3. Орлов П.С. Социальная защита в условиях трансформации хозяйственной системы // *Структурная трансформация экономики: соотношение плановых и рыночных механизмов реализации.* – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001. – 0,1 п.л.
4. Орлов П.С. Управление мотивацией персонала в условиях переходной экономики // *Сборник докладов научной сессии ППС, научных сотрудников и аспирантов по итогам НИР 2001 года. Общеэкономический факультет.* – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001. – 0,1 п.л.
5. Орлов П.С. Средние русские // *Сборник докладов научной сессии ППС, научных сотрудников и аспирантов по итогам НИР 2002 года. Общеэкономический факультет.* – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2002. – 0,1 п.л.
6. Орлов П.С. Компенсационный пакет как инструмент повышения трудовой мотивации. Препринт. -СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2005. – 1,0 п.л.

№ 2 0 8 1 7

РНБ Русский фонд

2006-4

19384

ОРЛОВ ПЕТР СЕРГЕЕВИЧ

АВТОРЕФЕРАТ

Лицензия ЛР № 020412 от 12.02.97

Подписано в печать 21 09 05 Формат 60x84 1/16 Бум офсетная.
Печ л 1,0 Бум л 0,5 РГП изд-ва СПбГУЭФ. Тираж 70 экз Заказ 822

Издательство Санкт-Петербургского государственного университета
экономики и финансов
191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д 21