

## ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И СТРУКТУРА КОМПЕНСАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

Раскрывается содержание и дается определение понятий компенсации, компенсационного пакета, компенсационной политики организации. В структуре компенсационного пакета авторами выделены четыре группы компенсаций исходя из функциональной роли, которую выполняет каждая из них. Компенсационная политика рассмотрена с позиции деятельностного подхода. Выделены элементы компенсационной политики, дана характеристика каждого элемента.

**Ключевые слова:** оплата труда; компенсации; вознаграждения; компенсационная политика.

В современных рыночных отношениях решающим фактором в конкурентной борьбе между организациями является персонал и его мотивированность на достижение целей и решение задач бизнеса. В этой связи для каждой организации актуальной является разработка компенсационной политики и формирование компенсационного пакета как комплексного стимула. Анализ первоисточников, как отечественных, так и зарубежных, по вопросам организации оплаты труда, формирования систем вознаграждений, стимулирования персонала позволил авторам прийти к заключению, что многие аспекты, связанные с компенсационной политикой организации, являются слабо разработанными или вообще не являются объектом внимания ученых-экономистов.

Прежде чем рассмотреть вопросы, относящиеся к структуре, дадим свое видение понятий основных категорий, используемых в компенсационной политике. Традиционно в российской практике социально-трудовых отношений под компенсациями подразумеваются выплаты, связанные с возмещением затрат, убытков и т.п. В таком значении данное слово используется в Трудовом кодексе и других правовых актах РФ [1. С. 58]. Второе значение этого слова связано с понятием «вознаграждение». В практике стимулирования труда персонала в западных компаниях, и все чаще в российских, используется второй смысл слова «компенсации» [2, 3]. Мы также рассматриваем понятие «компенсации» как вознаграждение за качество рабочего капитала и эффективность его использования. В этой связи все внешние вознаграждения, которые получает работник от работодателя, в силу существования между ними социально-трудовых отношений по поводу купли-продажи и использования человеческого капитала, имеют общую сущность и представляют доход или компенсацию инвестиций, вложенных в его формирование и развитие. При этом к компенсациям относятся все внешние вознаграждения, имеющие денежную оценку, независимо от того, в какой бы форме они не осуществлялись в каждом конкретном случае: денежной, натуральной, в форме услуги (например, компенсация затрат на обучение, аренду жилья) или участия в корпоративных мероприятиях и т.п.

Объем компенсаций конкретного работника определяется несколькими составляющими. Первая составляющая – это сложившийся в обществе уровень потребления материальных благ, обусловленный развитием его производительных сил. Вторая составляющая – это соответствие рабочего капитала требованиям сегмента рынка, на котором функционирует организация. Третья составляющая представляет выплаты, связанные с эф-

фективностью использования человеческого капитала, то есть переменную заработную плату и другие выплаты сверх законодательно установленных, которые выступают в виде процента на человеческий капитал.

Все компенсации авторами классифицированы по 9 основаниям. В качестве оснований для классификации выделены: функциональная роль компенсаций, форма их выплат, отношение к трудовому законодательству, степень охвата персонала, связь с трудовой деятельностью, регулярность выплат, время выплат, период выплат, доступность информации о компенсациях. Предложенная классификация всесторонне раскрывает характерные особенности компенсаций с позиций их востребованности в практике компенсационного менеджмента.

Набор компенсаций, используемый работодателем для вознаграждения персонала в каждый конкретный период времени, представляет компенсационный пакет организации. В структуре компенсационного пакета целесообразно выделить 4 группы компенсаций на основании их разной функциональной роли. Это – компенсации за заслуги и результаты труда, компенсации социального характера, компенсации на развитие человеческого капитала и компенсации, связанные с трудовой деятельностью. Данный подход отличается от распространенного в современной российской практике, в соответствии с которым в структуре компенсационного пакета выделяют только 2 группы компенсаций – денежное вознаграждение и социальные льготы. При этом в группу социальных льгот относят как непосредственно сами льготы, так и компенсации, связанные с развитием человеческого капитала, а также компенсации, обусловленные трудовой деятельностью. Предложенный авторами подход позволяет создавать системы вознаграждений, каждая из которых выполняет свою функциональную роль в мотивации трудовой активности различных категорий персонала.

Важным в теории и практике компенсационного менеджмента является вопрос, связанный с раскрытием сущности и определением понятия компенсационной политики. Анализ определений, которые даны в различных источниках, представителями разных управленческих культур и уровней понимания, свидетельствует о том, что термин «политика» используется в разных значениях. Распространенным определением компенсационной политики является трактовка последней как совокупности вознаграждений, которые получает работник от работодателя. При этом некоторые авторы к вознаграждениям в рамках компенсационной политики относят не только внешние вознаграждения, но и внутренние, т.е. факторы, вызывающие удовлетворенность сотрудника (признание, возможность совершен-

ствования и др.), аргументируя это тем, что организация может создавать условия, необходимые для того, чтобы человек получал внутренние вознаграждения [4]. В данном подходе понятие «компенсационная политика» подменено более широким понятием – «мотивация персонала».

Мы полагаем, что подход к определению компенсационной политики как «совокупности вознаграждений» не вполне оправдан. Так как в каждой организации и на каждом этапе ее жизнедеятельности это конкретно определенная совокупность компенсаций, которая целенаправленно формируется исходя из целевой установки бизнеса. В конечном итоге она (совокупность) и выступает как внешнее выражение компенсационной политики. Другими словами, «совокупность вознаграждений», входящих в компенсационный пакет организации, есть результат целенаправленных действий субъекта управления (работодателя) по приведению в соответствие системы внешних вознаграждений со стратегическими целями и задачами организации. Нам представляется целесообразной точка зрения тех авторов, которые рассматривают «политику» как деятельность, которая представлена процессами достижения целей.

В этой связи необходимо проанализировать смысл понятия «деятельность». Результаты исследований, в частности советского философа, методолога Г.П. Щедровицкого [5], дают основание рассматривать деятельность как систему, которая характеризуется совокупностью весьма разнообразных и многочисленных функциональных и материальных компонентов, которые связаны между собой. Каждый компонент системы относительно самостоятелен в движении и имеет множество структур как следствие их взаимодействия. При этом все компоненты, относящиеся к различным типам, объединены в систему общей деятельностью. Каждый компонент живет в своем особом процессе, подчиняясь определенной группе законов. Однако учитывая, что все процессы изменения и компоненты объединены в систему общей целенаправленной деятельностью, можно согласиться, что последняя представляет неоднородную полиструктуру, которая объединяет в единое целое разнонаправленные процессы, каждый из которых характеризуется своим темпом и временем протекания.

Такое понимание деятельности показывает всю сложность реализации стратегической функции управления, содержанием которой является организация этой деятельности по достижению стратегической цели. Стратегия должна увязать деятельность как полиструктуру на стратегическом уровне с организационными отношениями на тактическом уровне. При таком подходе компенсационная политика – это системная целевая деятельность субъекта управления по прогнозированию, созданию (разработке и внедрению), использованию и корректировке системы внешних вознаграждений и компенсационных пакетов с учетом внешних и внутренних условий, в которых функционирует организация. Целевая функция этой деятельности заключается в формировании трудовой мотивации персонала организации, адекватной потребностям бизнеса. Деятельностный подход к разработке политики во мно-

гом объединяет системный, процессный, ситуационный и программно-целевой подходы.

В системном подходе к разработке политики как деятельности необходимо учесть: процесс, структуру, организованность, форму, механизм, конструкцию, материал. В процессном подходе компенсационная политика представляет последовательную реализацию функций органами управления. Ситуационный подход к политике как деятельности предполагает в зависимости от складывающейся обстановки учитывать управляющие параметры компенсационной политики, подбирая соответствующие механизмы компенсаций. В качестве таких параметров, могут быть внешние и внутренние факторы. В качестве внешних по отношению к организации факторов выступают: общее состояние экономики в стране; тенденции развития и состояние отрасли; состояние отраслевого рынка труда; появление новых или изменение существующих законодательных актов в сфере труда и др. В качестве внутренних факторов выделим: изменение финансового состояния бизнеса, этапы развития бизнеса, структуру персонала организации по мотивационным предпочтениям, профессиональному составу; периоды цикла изменения качественных характеристик персонала и др. Программно-целевой подход в управлении компенсационной политикой основан на разработке системы целей для всех структурных подразделений и работников организации исходя из главной стратегической цели организации и цели компенсационной политики (формирование дерева целей). Данный подход подразумевает использование системы принципов и методов, основанных на комплексном анализе воздействующих факторов и построении сложной совокупности мер, действий, программ, приводящих в конечном итоге к формированию мотивации персонала, соответствующей потребностям бизнеса. Он позволяет оптимизировать информационные потоки, циркулирующие в каналах системы управления, и согласовывать действия субъектов и объектов компенсационной политики в направлении достижения стратегической цели бизнеса.

Непременным условием функционирования системы является наличие материала на входе и выходе. В системе управления компенсационной политикой таким материалом является информация о состоянии трудовой мотивации персонала организации.

Подчеркнем, что важным компонентом политики как деятельности является структура. В статическом представлении – это целевая, организационная, функциональная и другие структуры персонала как объекта компенсационной политики, а также структурные компоненты системы управления как субъекта компенсационной политики на различных уровнях иерархии управления. В динамическом представлении это структура процесса деятельности во времени по прогнозированию, созданию (разработке и внедрению), использованию и корректировке системы внешних вознаграждений, которая позволяет достигать состояния мотивации персонала в соответствии с целями, задачами и интересами собственника бизнеса. Каждый вид деятельности имеет свое пространство, определяемое субъектно-объектными отношениями, целями и задачами, вытекающими из стратегической цели бизнеса.

Каждое направление деятельности, в свою очередь, представляет полиструктуру. Так, например, процесс разработки компенсационной политики, исходя из теории стратегического менеджмента, может быть представлен последовательностью этапов:

1) анализ (тенденций развития отрасли, рынка труда, эффективности системы компенсаций и ее понимания персоналом и др.);

2) формирование стратегической цели компенсационной политики и принятие стратегических решений по направлениям компенсационной политики;

3) перевод стратегических решений в конкретные системы вознаграждений, оценки персонала, управления компенсационной системой. В рамках каждого этапа совершаются различные виды деятельности по достижению цели, решению задач и получению результата, установленных для него.

Особенности компенсационной политики организации как полисистемной деятельности реализуются через принятие совокупности стратегических решений по формированию систем внешнего вознаграждения, исходя из целей и задач, стоящих перед организацией, и механизмов их реализации. В основе компенсационной политики лежат выполняемые ей функции и принципы. Компенсационная политика представляет одно из направлений политики управления персоналом организации и являет собой диалектическое единство компенсационной стратегии и тактики ее реализации. В свою очередь, компенсационная стратегия выступает в качестве целевой функции компенсационной политики, которая, должна во-первых, быть направлена на эффективное использование и развитие человеческого капитала, а во-вторых, способствовать формированию конкурентной позиции организации на рынке труда.

Учитывая вышесказанное, в качестве элементов компенсационной политики целесообразно выделить:

1. Функции.

2. Принципы формирования.

3. Цели и задачи политики.

4. Стратегические решения по направлениям:

– структура базовой заработной платы;

– внешняя конкурентоспособность компенсационной политики;

– оценка вклада сотрудников и системы вознаграждений;

– управление системой компенсаций.

5. Механизмы реализации решений по направлениям.

Рассмотрим элементы компенсационной политики более детально.

*Функции компенсационной политики.* Функция – это роль, которую выполняют различные процессы и структуры по поддержанию целостности и устойчивости системы, частями которой они являются.

Первая функция – кадровая, реализуется в привлечении для работы в организацию персонала и формировании функциональной, профессиональной структуры человеческих ресурсов организации, способной эффективно осуществлять деятельность в соответствии с уставом организации.

Вторая функция – мотивационная, заключается в формировании трудовой мотивации у сотрудников организации, обеспечивающей высокую трудовую актив-

ность персонала в достижении целей и решении задач, стоящих перед бизнесом. Данная функция реализуется через создание и использование систем вознаграждений и структур компенсационных пакетов, способных адекватно компенсировать инвестиции, вложенные в формирование и развитие человеческого капитала с учетом эффективности его использования.

Третья функция – воспроизводственная. Система выплат организации должна обеспечивать каждому работнику воспроизводство инвестиций, вложенных в формирование качества его человеческого капитала. Реализация этой функции должна основываться на принципе дифференциации в оплате в соответствии с объемом и качеством выполняемых функциональных обязанностей и видов работ.

Четвертая функция – развивающая. Компенсационная политика и компенсационный пакет организации должны быть ориентированы на развитие человеческого капитала. Современное информационное общество и технологии, высокая конкуренция между компаниями предъявляют высокие требования к качеству рабочей силы и постоянному ее развитию. При всеобщей доступности источников информации, современных технологий и денежного капитала, единственным долговременным конкурентным преимуществом компании может стать только человеческий капитал. Поэтому в составе компенсационных пакетов должны быть выплаты, направляемые на развитие человеческого капитала.

Пятая функция – социальная. В структуре компенсационного пакета организации должны быть выплаты, связанные с защитой, сохранением, укреплением, лечением, реабилитацией здоровья работника, оказанием помощи работнику или членам его семьи, попавшим в трудное материальное положение. Эти выплаты должны обеспечивать работнику поддержание его здоровья в работоспособном и конкурентоспособном состоянии. Особо в рамках данной функции необходимо выделить компенсации, направленные на финансирование жизнедеятельности человека в период после окончания трудовой деятельности. К этой группе выплат относятся пенсионные выплаты, материальная помощь в натуральной и денежной форме, подарки к праздникам, юбилейным датам, финансирование лечения, протезирования, отдыха в санаториях, профилакториях т.п.

*Принципы формирования компенсационной политики.* основополагающим элементом компенсационной политики являются принципы ее формирования, которые представляют основные научно-обоснованные положения, отражающие действия экономических законов, направленные на консолидацию интересов и реализацию целей работодателей и работников.

Мы выделяем следующие принципы формирования компенсационной политики:

Первый принцип – принцип стратегического соответствия. Суть его заключается в соответствии целей компенсационной политики целям организации. Д. Нортон и Р. Каплан, авторы системы сбалансированных показателей, по этому поводу отмечают, что когда работник поймет, что его поощрение зависит от достижения стратегических целей, тогда стратегия станет поистине повседневной работой каждого [6]. Это возможно в том случае, если главная стратегическая

цель организации способом ее каскадирования и через целевые показатели будет доведена до каждого структурного подразделения и работника. Большое значение при разработке системы показателей, которые выступают как плановые и как критерии для оценки деятельности и мотивации персонала, имеет установление причинно-следственных связей между целевыми показателями и главной целью организации. Мотивация персонала и, в частности, компенсационная политика должны основываться на установлении причинно-следственных взаимосвязей между конкретными целевыми показателями деятельности и вознаграждения, и целями организации. Взаимосвязь вознаграждений с целями организации и показателями деятельности должна быть понятна работнику.

Второй принцип – справедливость, это фундаментальный принцип любой системы компенсаций. Справедливость порядка формирования вознаграждения в понимании работника имеет для него не менее важное значение, чем сам размер компенсаций. Несоблюдение этого принципа может свести на нет самые гениальные деловые стратегии.

Третий принцип – согласованность. Заключается в формировании компенсационной политики организации с учетом федеральных и региональных законов, решений и других нормативных актов в области оплаты труда, компенсационных выплат, социальных льгот.

Четвертый принцип – сбалансированность всех выплат, т.е. структура компенсационного пакета должна быть сформирована таким образом, чтобы выполнялись все функции компенсационной политики.

Пятый принцип – индивидуализация вознаграждения труда и компенсационных пакетов. Реализация этого принципа заключается в формировании индивидуализированных компенсационных пакетов для тех сотрудников, которые представляют особую ценность для организации как в текущий момент времени, так и в перспективе. Это могут быть сотрудники с сильной мотивацией на карьерный рост, проявившие особые управленческие компетенции, доказавшие свою способность возглавить и реализовать проекты, имеющие стратегическое значение для повышения конкурентоспособности бизнеса. Формирование индивидуализированных пакетов для такой категории сотрудников позволяет создать соответствующие их потребностям материальные условия жизнедеятельности, а это, в свою очередь, способствует снижению оттока талантливых кадров в другие компании, которые готовы предложить более высокое вознаграждение.

Учитывая, что большая часть компенсаций имеет денежное выражение и входит в состав заработной платы работника, к числу принципов формирования компенсационных пакетов следует отнести также принципы организации заработной платы, которые были разработаны советскими и российскими учеными. С учетом рыночных реалий в числе основных принципов оплаты труда Н.А. Волгин называет следующие [7. С. 28]:

- повышение номинальной и реальной заработной платы по мере роста эффективности производства и труда;
- обеспечение опережающих темпов роста производительности труда по сравнению с темпами роста заработной платы;

– дифференциация заработной платы в зависимости от трудового вклада работника в результаты деятельности предприятия, содержания и условий труда, района расположения предприятия, его отраслевой принадлежности;

- равная оплата за равный труд;
- государственное регулирование минимальной заработной платы;
- учет воздействия рынка труда.

*Цели и задачи компенсационной политики.* Исходя из принципа соответствия целей компенсационной политики целям организации, компенсационная политика должна «работать» на выполнение стратегических целей организации. Главная стратегическая цель организации определяет ее будущее состояние. Стратегические цели выбираются путем поиска компромисса между разными вариантами развития организации и выбора наиболее эффективного в условиях реального внешнего и внутреннего окружения. Функциональная цель компенсационной политики и система компенсационных выплат должны быть направлены на формирование мотивации персонала на достижение целей организации. Деловые стратегии организации меняются, соответственно должны меняться как функциональная цель компенсационной политики, так и система компенсационных выплат.

*Задачи* служат разным целям. Прежде всего, они направляют разработку систем компенсаций. Если одна из задач организации в рамках выбранной стратегии, например увеличение сбыта продукции, состоит в том, чтобы добиться большего соответствия потребностям заказчика, то в качестве задачи компенсационной политики могут выступать разработка и внедрение системы стимулирования за качество деятельности. Другой задачей работодателя, в рамках той же стратегии, может быть разработка и продвижение нового продукта, введение перемен. Задачей компенсационной политики в этом случае будет разработка системы вознаграждений за увеличение продаж нового продукта, за привлечение новых клиентов, а также рост заработной платы работников с ростом профессиональных умений и знаний в рамках программы перемен.

Таким образом, задачи направляют разработку систем компенсаций. Показатели стимулирования должны мотивировать персонал на выполнение задач, стоящих перед персоналом структурных подразделений, в рамках обозначенной стратегии организации. Правильно определенные задачи компенсационной политики и сформированные соответственно им системы вознаграждений являются важным фактором эффективности деятельности организации по выполнению стратегических целей и задач.

Следующим элементом компенсационной политики являются *стратегические решения* по вышеотмеченным четырем направлениям, которые относятся к области стратегического управления. Обобщая мнения специалистов в данной области, можно сделать вывод, что в основе разработки стратегического решения находится проблема выбора стратегии организации, в частности компенсационной стратегии, и определение механизмов ее реализации, способствующих достижению цели организации.

*Решения по формированию структуры базовой заработной платы.* Д.Т. Милкович и Д.М. Ньюман стратегическое решение по первому направлению называют «внутренним выравниванием» [8. С. 37]. Под этим термином авторы подразумевают формирование структуры базовой оплаты труда на основе принципов стратегического соответствия, справедливости и построение тарифной сетки организации, которая дифференцирует оплату труда персонала в зависимости от выполняемых работ в соответствии с установленным приоритетом для ранжирования работ и должностей. Структуры базовой заработной платы создают основу для эффективного управления относительными различиями в компенсационных выплатах для разных категорий персонала и процессами мониторинга и контроля реализации практических процедур вознаграждений.

Формирование структуры базовой заработной платы основывается на сравнении работ с точки зрения их ценности для деятельности организации, сложности и функциональности. Работы сравниваются между собой по компенсируемым факторам (умениям, знаниям, образованию, опыту работника, необходимыми для их выполнения). В результате такого сравнения устанавливаются ставки заработной платы для всех видов работ и всего персонала организации. Отношения по оплате внутри организации влияют на решения сотрудника остаться работать в организации, стать более маневренным, вложив силы в дополнительное обучение, или добиться большей ответственности. Давая сотрудникам стимул пройти повышенную подготовку и взять большую долю ответственности в работе организации, внутренние отношения по оплате косвенно влияют на раскрытие способностей сотрудников и, соответственно, эффективность и конкурентоспособность организации на рынке.

*Решения по внешней конкурентоспособности* компенсационной политики организации основаны на сравнении положения с конкурентами. Все чаще и чаще организации заявляют, что их системы оплаты диктуются рынком, т.е. зависят от того, какую компенсационную политику имеют конкуренты. Как следует оплачивать труд своих сотрудников в сравнении с тем, как платят конкуренты? Какое сочетание форм оплаты – базовой, поощрений, акций, страховок – поможет выполнить задачи компенсационной политики?

Одни организации устанавливают уровень оплаты выше, чем у конкурентов. Другие устанавливают базовую ставку на уровне конкурентов, но привязывают поощрительные выплаты к эффективности деятельности. Организации более низкую ставку заработной платы могут нивелировать, а также повышать конкурентоспособность компенсационной политики, используя немонетарные компенсации, компенсации социального характера, связанные с корпоративной культурой, а также используя другие виды стимулирования.

*Решения по оценке вклада сотрудника и построению систем вознаграждений* очень важны для мотивации персонала и выполнения стратегических целей и задач персонала. То, какое значение придает организация вкладу сотрудника, представляется важным политическим решением, т.к. это напрямую влияет на отношение сотрудников к работе и их поведение. Данное

направление включает разработку долгосрочных и краткосрочных программ вознаграждений, построение которых должно строиться на принципах справедливости, учета индивидуальных и коллективных результатов качества и эффективности.

Решения по *организации управления системой компенсаций* являются необходимым элементом компенсационной политики. В данном контексте под системой мы понимаем совокупность компенсаций, а также совокупность компенсационных пакетов для различных категорий персонала, сформированных исходя из принципов компенсационной политики. Самый замечательный проект по компенсационным выплатам останется нереализованным, если не будет организовано компетентное управление. Управление, в конечном итоге, должно дать понимание работникам того, как работает система оплаты и других компенсационных выплат. Процесс управления системой компенсаций должен ответить на следующие вопросы: как сделать систему компенсаций конкурентоспособной, чтобы она позволяла: 1) привлекать в организацию опытных, профессионально-грамотных работников; 2) удерживать талантливых специалистов; 3) мотивировать персонал на выполнение стратегических целей и задач организации.

Управление системой компенсаций включает работы:

- по систематическому исследованию компенсационных политик и компенсационных пакетов у конкурентов с тем, чтобы затем оценить сильные и слабые стороны компенсационной политики своей организации и наметить направления ее совершенствования или изменения;
- по перепроектированию систем компенсаций с учетом тенденций на рынке труда и у конкурентов;
- по составлению бюджета на оплату труда;
- по доведению и разъяснению персоналу систем компенсаций, взаимосвязи уровней оплаты труда от выполнения целевых показателей, устанавливаемых структурным подразделениям и работникам;
- по мониторингу удовлетворенности работников оплатой труда и другими компенсациями.

*Компенсационная политика реализуется с помощью механизмов*, которые рассматриваются нами как один из ее элементов. Они позволяют «перевести» стратегические решения по четырем вышеназванным направлениям компенсационной политики из области декларируемых в область конкретных систем вознаграждений. Механизмы связывают между собой цели, задачи, решения по компенсационной политике с конкретными системами вознаграждений. Например, формирование структуры базовой части заработной платы реализуется через последовательность механизмов, которая начинается с анализа работы, установления ее ценности для достижения целей организации, требований, предъявляемых к работнику для ее выполнения; определения базового тарифа (оклада) и вилки оплаты труда. Далее, на основе индивидуальной информации о каждом работнике, оценивается соответствие качеств работника требованиям, необходимым для выполнения работы, и принимается решение об установлении работнику конкретного оклада в рамках вилки оплаты труда.

Внешняя конкурентоспособность задается установкой организационного уровня оплаты труда в сравнении с тем, сколько платят за подобную работу конкуренты, а также структурой компенсационного пакета, который, помимо оплаты труда, включает другие компенсации, обусловленные социально-трудовыми отношениями между работником и работодателем. Последовательность механизмов предназначена для определения соответствующих рынков рабочей силы, на которых работодатель ведет конкуренцию, проведения обзоров работодателей по компенсационной политике других работодателей и использования полученной информации, в совокупности с принятыми в организации решениями по политическим направлениям, для создания структуры компенсаций.

Важность оценки персонала и ее учет в системах вознаграждений реализуются через механизмы оценки вклада каждого сотрудника, определения размера премии или распределения премиального фонда между сотрудниками в соответствии с этим вкладом.

Управление предполагает создание организационной структуры управления системой компенсаций и использование различных механизмов по ее анализу, разработке, продвижению и мониторингу.

Все механизмы реализации политических решений по направлениям компенсационной политики предназначены для оказания влияния на отношение к труду и поведение персонала, на его решения работать в организации, остаться в ней и эффективно выполнять свои обязанности.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Трудовой кодекс РФ с приложением нормативных документов* / Сост. Ю.Ю. Девятов. Ростов н/Д: Феникс, 2006.
2. *Новикова М.* Компенсации и льготы // Путеводитель по кадровому менеджменту. М.: Бегин групп, 2006.
3. *Бабынина Л.* Компенсационная политика: от неопределенности к системе // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2008. № 6. С. 7–13.
4. *Щукин В.* Пульсирующий фонд оплаты труда, или почему будущее – не за твердыми окладами, а за компенсационными схемами // Человек и труд. 2004. № 6. С. 69–74.
5. *Щедровицкий Г.П.* Исходные средства и представления теории деятельности // Избранные труды. М.: Школа культурной политики, 1995. С. 171–205.
6. *Каплан Р.* Стратегические карты; Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2005.
7. *Волгин Н.А.* Оплата труда: производство, социальная сфера, государственная служба (Анализ, проблемы, решения). М.: Экзамен, 2003.
8. *Милкович Дж.Т., Ньюман Д.М. и др.* Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Пер. с англ. Л.И. Белоус и др. М.: Вершина, 2005.

Статья представлена научной редакцией «Экономика» 1 марта 2010 г.