

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

И.Б. Адова

д-р экон. наук, зав. кафедрой экономики и управления персоналом САФБД (Новосибирск)

Г.Н. Нагаева

главный бухгалтер Национального исследовательского Томского государственного университета

Формирование инновационной системы управления в организации требует использования современного управленческого инструментария, включающего наряду с прочими организационные инновации в области управления вознаграждением персонала с целью стимулирования надлежащего поведения.

Из рассмотрения сущностных характеристик вознаграждения персонала и его типологических признаков логически следует, что вознаграждение персонала можно представить как динамическую систему, имеющую входы и выходы: через входы из внешней среды в определенные моменты времени в систему поступает информация о факторах дифференциации вознаграждения, а в другие моменты времени результаты процессов их преобразования поступают во внешнюю среду через выходы.

Приложение теоретических основ в области систем управления [1–3] к предмету нашего исследования позволяет утверждать, что данная система может рассматриваться как *дискретная*: в ней процесс преобразования отслеживается в фиксированные моменты времени. Однако эти фиксированные интервалы неодинаковы для реализации различных целей: так, расчет зарплаты осуществляется ежемесячно, а проектирование системы вознаграждения – периодически (например, ежегодно, при перезаключении кол. договоров, при существенном изменении условий труда и т.п.). Кроме того, как только в организации происходит движение персонала, связанное с внутриорганизационным перемещением и с наймом или увольнением сотрудников, осуществляется заключение трудового договора или пересматриваются его отдельные условия.

Процессы управления в организации протекают постоянно и охватывают все стороны ее деятельности, все ресурсы, процессы и объекты (рис. 1).

Система управления организацией функционирует на базе информации о состоянии объекта и ресурсов, необходимых для реализации поставленной цели.

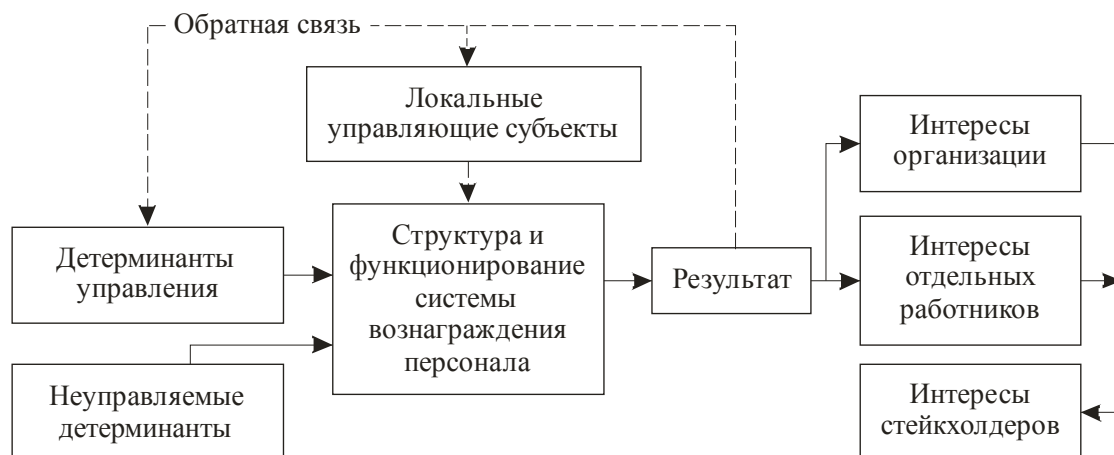


Рис. 1. Системная визуализация процесса вознаграждения персонала организации



Управление осуществляется путем передачи *управляющего воздействия* (плановая выработка или нормированное задание) управляющей системы с учетом обратной связи (текущего состояния системы стимулирования) и внешней среды (рынок труда) на управляемую систему.

Назначение *управляющей системы* – формировать определенные воздействия на управляемую систему – вознаграждение персонала, которые побуждали бы последнего к такому поведению, которое определяется целями управления персоналом в целом и его трудовым поведением в частности.

В *управляемой системе* протекают все основные процессы, ради которых она была создана, в управляющей – все процессы, необходимые для организации, планирования и координации поведения работника. Воздействие управляющей системы на управляемую систему и ответная реакция последней составляют основное содержание системы управления.

Для организации процесса управления вознаграждением персонала необходимо рассмотреть цели и отдельные элементы системы управления. К ее элементам относятся:

– *объект, которым управляют*. В данном случае это персонал с имплицитно присутствующими качественными характеристиками и личными целями, который посредством своего производительного поведения обеспечивает достижение целей и задач организации. Для обеспечения реализации целей организации и достижения целевых установок самого персонала используется такой инструмент, как вознаграждение персонала, управление которым обеспечивает достижение поставленных целей. Именно таким образом достигается управляющее воздействие на управляемый объект;

– *субъект, который управляет системой вознаграждения*, – это линейные руководители и функциональные специалисты, в чью зону ответственности входит задача управления вознаграждением.

Для принятия решений в области вознаграждения персонала необходима *информация о состоянии внешней среды* (рыночные и институциональные параметры и другая информация), а также о состоянии объекта управления. То есть обязательным элементом системы вознаграждения будут систематизированные определенным образом характеристики внешней среды, самой организации и персонала. Важно определить ценность персонала для организации посредством оценки уровня его компетентности с учетом количественных и качественных характеристик, а также цели отдельных работников и персонала в целом.

Именно на основе этого формируется *управляющая информация*. Исходя из понимания того, что *управляющими параметрами* могут выступать лишь те, «сознательное изменение которых создает возможность менять ход и направление экономических процессов» [4, с. 414], следует обратить внимание на выбор релевантных детерминант вознаграждения персонала. Системный подход позволяет выделить три группы параметров:

– *стабилизаторы* – направлены на ограничение излишних колебаний уровня и структуры вознаграждения персонала;

– *стимуляторы* – предназначены для сохранения или повышения трудовой активности персонала;

– *регуляторы* – предполагают обеспечение гарантированности и сбалансированности вознаграждения персонала.

Перечисленные элементы вместе составляют систему управления, которую можно представить в виде двух подсистем – управляющей и управляемой.

Поскольку управление всегда направлено на достижение определенной цели, целеполагание в системе управления вознаграждением является важной составляющей. *Цель* – это то, что представляется в сознании и ожидается в результате определенным образом направленных действий, иными словами, – это образ, модель желаемого.

В качестве *ограничений* в системе управления вознаграждением выступают финансовые возможности организации, а также внутриорганизационная система норм и ценностей, объединенных в организационную культуру.

Для реализации рационального управления недостаточно знать целевую функцию и ограничения (с позиции управляющей подсистемы, то есть организации), необходима информация о состоянии объекта и внешней среды. Поскольку в качестве объекта рассматривается персонал, отдельные работники, нужно знать об их индивидуальных ценностях и мотивах поведения.

Как и в любой экономической системе, в системе вознаграждения персонала существует взаимосвязь среды, целей (организации и персонала) и структуры вознаграждения (рис. 2).

Подчеркнем, что финансовое вознаграждение (и текущее, и отложенное) лимитируется финансовыми возможностями организации, определяющими сумму расходов на персонал и инвестиций в него, тогда как состав нефинансового вознаграждения определяется организационными ценностями и ценностями самого персонала.



Рис. 2. Состав системы управления вознаграждением персонала



Критерий оптимального управления, отражающий степень достижения поставленной цели, – *целевая функция управления*. Она может рассматриваться как некая количественно измеряемая величина, являющаяся функцией входных и выходных переменных, параметров объекта управления и времени. Оптимальное управление – это управление, обеспечивающее экстремум целевой функции управления при заданных ограничениях. Однако для системы вознаграждения более уместно говорить не об оптимальности, а о рациональности системы вознаграждения.

На рис. 3 представлена целевая модель вознаграждения персонала организации. Подчеркнем, что состав целевой модели может меняться в зависимости от концепции управления, реализуемой в конкретной организации, ее приоритетов и т.п.

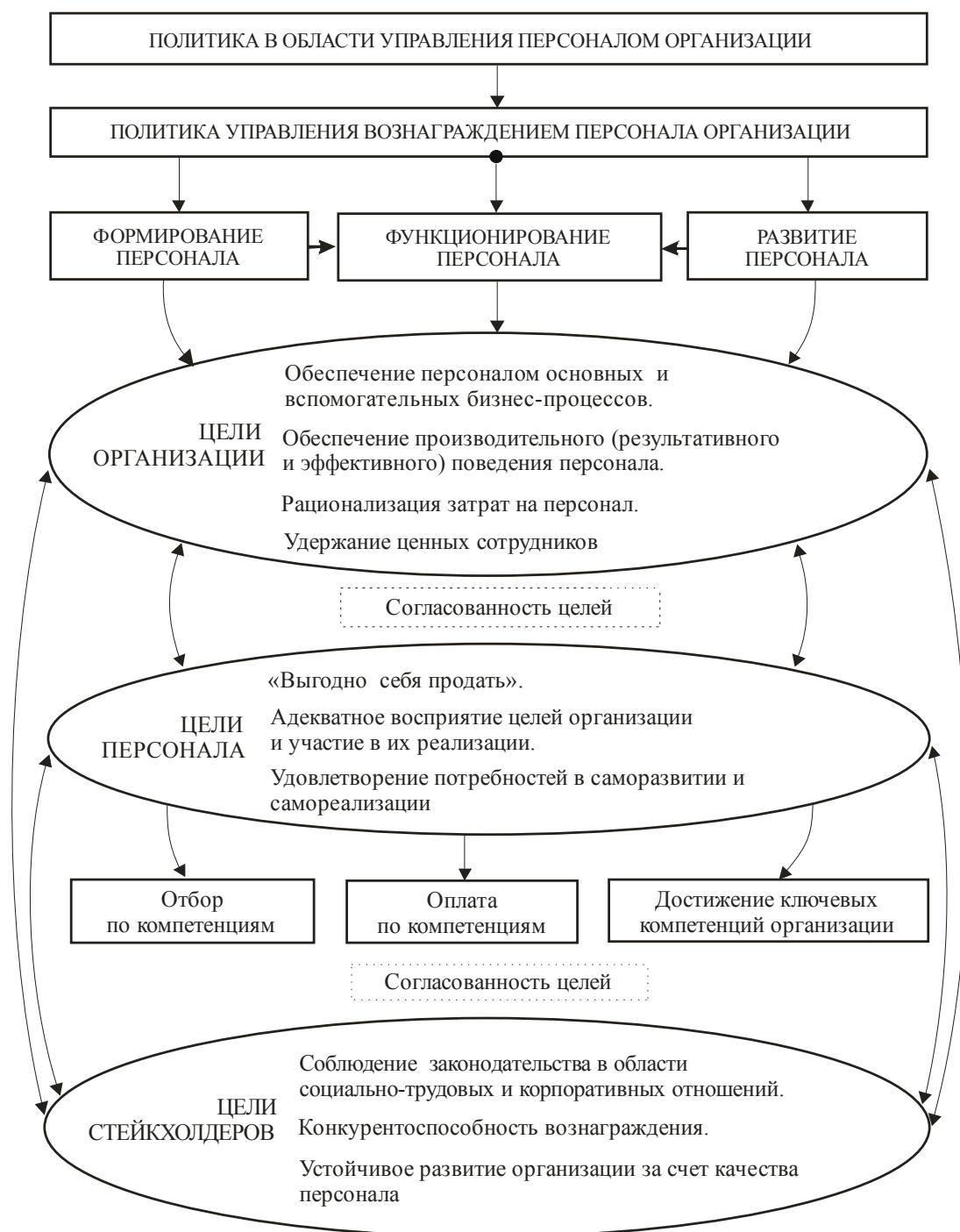


Рис. 3. Целевая модель вознаграждения персонала организации

При этом может возникать *положительная обратная связь*, если усиливается эффект входного воздействия и увеличивается величина рассогласования, или *отрицательная*, если, наоборот, ослабляется эффект входного воздействия и уменьшается величина рассогласования. Данная система в меньшей мере зависит от априорного учета воздействий внешней среды. Управление по отклонениям в системе вознаграждения имеет ряд ограничений: необходима отлаженная система планирования и контроля четко установленных и измеряемых параметров.

Известно, что эффективность любой системы повышается, если управляющее воздействие будет вырабатываться и на основе информации о входе, и на основе информации о выходе, — это *комбинированное управление*. Наибольшая эффективность системы управления в плане уменьшения числа возможных линий поведения управляемой подсистемы достигается при получении управляющей системой информации и от входа, и от выхода, а также при одновременном воздействии как на вход управляемой системы, так и на нее саму. Именно такое *совершенное управление с двойной связью* позволяет обеспечить согласованность целей организации и персонала. Управляющее воздействие в такой системе вырабатывается на основе прогнозов, или оценок будущего состояния входов (на вход), а также на основе полной информации о предполагаемом состоянии входов и фактическом состоянии выходов на систему вознаграждения в целом.

Как любая система, вознаграждение характеризуется определенной структурой. Структура (лат. *structura* — строение, порядок, расположение) есть взаимосвязь или отношение между элементами материальной или концептуальной системы [5, с. 543]. Иными словами, это совокупность устойчивых связей системы, обеспечивающих ее целостность и тождественность самой себе, то есть сохранение основных свойств при различных внешних и внутренних изменениях [6, с. 533].

Различают внешнюю и внутреннюю структуру вознаграждения. В зависимости от признаков поэлементного деления системы она, естественно, будет различной и, следовательно, ее анализ будет иметь различные детерминанты. Так, *внутренняя структура* вознаграждения включает определение доли отдельных его видов, отдельных групп (категорий) персонала, в том числе функциональную направленность, различные источники финансирования и пр., тем самым определяя вклад группы в совокупные результаты деятельности. Анализ *внешней структуры* вознаграждения направлен прежде всего на выявление факторов неравенства (дифференциации) отдельных групп персонала (профессиональных и др.).

Структура вознаграждения определяется тремя параметрами:

— минимально эффективным размером отдельного структурного элемента в соотношении с размером совокупного вознаграждения (исходя из «порога осознанности» стимула);

— степенью дифференциации совокупного вознаграждения;

— уровнем конкурентоспособности относительно рыночных альтернатив.

Структурные характеристики вознаграждения могут воздействовать на конкурентоспособность данного рабочего места, базовых (тарифных) ставок и социальных выплат, на экономическое поведение работника и экономические результаты его деятельности (основной измеримый показатель — производительность труда, а также удельные затраты труда и пр.). Сюда относятся размер совокупного вознаграждения, величина минимальной (базовой) тарифной ставки, диапазон тарифной сетки, соотношение между постоянной и переменной частями вознаграждения, доступность информации о порядке формирования совокупного вознаграждения и о фактических начислениях и выплатах (самому работнику), степень формализованности этой информации.



Структура вознаграждения представляет собой совокупность устойчивых, упорядоченных экономических, организационно-управленческих, нормативно-правовых связей и зависимостей между различными элементами (видами выплат), обеспечивающих целостность системы вознаграждения, сохранение ее основных свойств при различных изменениях под влиянием внешних по отношению к работнику воздействий и его индивидуальных характеристик.

Структурная сложность вознаграждения как системы предопределяется многообразием ее элементов, а также совокупностью разнообразных взаимозависимых, взаимодействующих процессов (институциональных, ресурсных, временных, индивидуальных, организационных, трудовых), которые и делают систему вознаграждения динамичной.

В любой системе структура выражает взаимодействие между составляющими систему объектами, в результате чего возникают *целостные, системные качества*, которыми обладают ее элементы. В концептуальной системе, например в теории, образующие ее понятия и суждения связаны логическими отношениями определения и вывода (дедукции).

Структуры делятся на *статические*, которые ассоциируются со строением системы, и *динамические*, характеризующие процессы, связанные с организацией системы.

Иерархия структуры существует между определенными частями системы: она хотя и устанавливает соподчиненность, система обладает относительной автономностью (система вознаграждения – составляющая личного дохода работника, но закономерности и условия ее формирования позволяют рассматривать ее как обособленную систему в системе дохода работника). Гармоничное сочетание принципов связи, подчинения и автономности в конечном итоге способствует эффективному функционированию и развитию любой сложной системы.

Различают три вида структурных моделей:

- все неизвестные выражаются в виде явных функций от внешних условий и внутренних параметров объекта;
- неизвестные определяются совместно из системы известных соотношений (уравнений, неравенств и т.д.);
- неизвестные определяются из системы соотношений, известных лишь в общей форме (параметризация модели не завершена) [4].

Содержание процесса формирования системы вознаграждения в значительной мере универсально. Оно включает в себя формулировку целей и задач, определение состава и условий выплаты отдельных элементов, их ресурсное обеспечение (источники – себестоимость, прибыль, прочие), разработку регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы и системы оплаты труда и социального развития работников, порядок начисления отдельных видов выплат.

Этот процесс может быть организован по трем основным стадиям:

- формирование общей системы вознаграждения, ее соответствие политике в области управления персоналом;
- разработка состава системы вознаграждения и взаимосвязи между отдельными элементами;
- регламентация системы вознаграждения.

Управление вознаграждением персонала предусматривает реализацию всех управленческих функций, включая политику, процессы и практические меры, интегрированные в рамках организации и направленные на вознаграждение работников в соответствии с их вкладом, навыками, компетентностью и их рыночной стоимостью. Система вознаграждения работает в рамках философии, стратегии и политики в области оплаты труда [7].

Система вознаграждения состоит из финансовых вознаграждений (фиксированная и переменная оплата) и льгот, предоставляемых работникам, которые в совокупности составляют суммарную оплату. Эта система включает в себя также поощрения нефинансового характера (признание, похвалы, достижения, ответственность, личностный рост) и во многих случаях – процессы управления показателями деятельности. В условиях постоянного изменения всей совокупности факторов требуются мониторинг ценностных ориентаций персонала и оценка эффективности действующей системы вознаграждения. Оценка целесообразности использования той или иной системы вознаграждения может проводиться по динамике показателей зарплатоемкости и производительности труда (операционного персонала и организации в целом).

Укрупненная поэлементная модель управления вознаграждением персонала включает в себя основные этапы и функции управления (рис. 4). Детализация модели позволяет сосредоточиться на процедурах и элементах системы вознаграждения.

Процесс управления вознаграждением персонала может быть представлен в виде множества согласованных, постоянно принимаемых и реализуемых решений, направленных в конечном счете на достижение главной цели в области управления персоналом – координацию деятельности и мотивацию производительного поведения в рамках установленных компетенций, соответствующих стратегическим целям организации.

Исходя из этого, задачи системы вознаграждения конкретизируются: привлечение и удержание персонала, стимулирование производительности труда, контроль издержек и оценка отдачи от инвестиций в персонал и, возможно, другие задачи, вытекающие из общей стратегии и политики организации. При этом важно учитывать как внешние рыночные факторы (например конъюнктуру рынка труда, стоимость и качество жизни), так и инструменты институционального регулирования (прежде всего в области трудового законодательства, действий профессиональных союзов и т.д.).

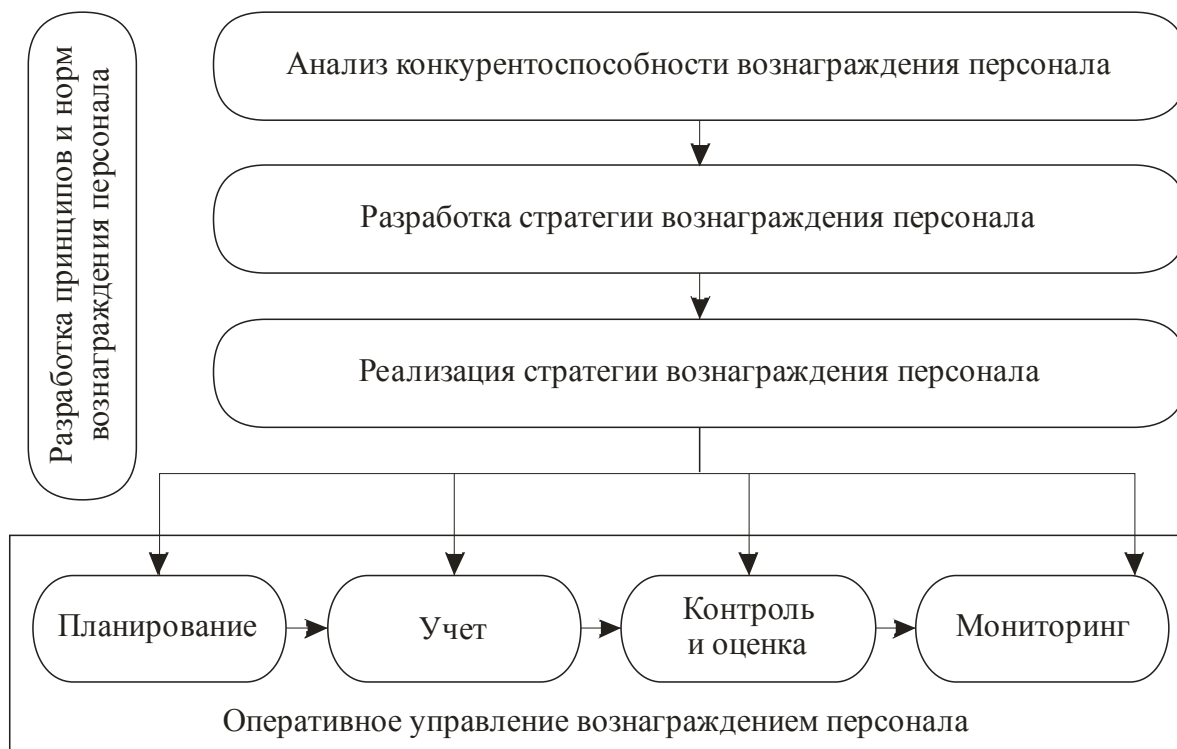


Рис. 4. Укрупненная поэлементная модель управления вознаграждением персонала организации



Стратегия вознаграждения представляет собой заявление организации о намерениях разработать и внедрить долгосрочную политику, тактику и процессы вознаграждения, способствующие достижению целей бизнеса и удовлетворению потребностей заинтересованных сторон [8, с. 27].

Приступая к моделированию системы управления вознаграждением, следует учесть, что она должна основываться на совокупности базовых положений, принципов, которые присущи только ей, и при этом опираться на законы и закономерности, тем или иным образом связанные с управлением. Следовательно, необходимо сформулировать фундаментальные основы управления – его принципы.

Базовыми являются *общенаучные* принципы системности, комплексности, конкретности, преемственности, объективности применительно к системе вознаграждения персонала. Углубление методологии исследования позволило сформулировать *особенные*, связанные с системой вознаграждения как управляемым объектом (единство, экономичность, вариабельность, многовариантность, двойственность, интегрированность с общей системой управления организацией), а также *специфичные* принципы, вытекающие из существенных характеристик вознаграждения персонала (индивидуализация, относительная сравнимость, гуманистичность, целостность, гибкость).

Типология вознаграждения персонала достаточно разнообразна. Наряду с традиционными для российских организаций классификационными признаками вознаграждения за труд (характер, варианты организации, формы и системы оплаты труда) следует ввести принципиально новые основания, учитывающие особенности деятельности организаций в условиях рыночных отношений: по отношению к капиталу (финансовое и нефинансовое), по отношению к риску (избегающее, принимающее, нейтральное), по степени стандартизации (унифицированное, персональное), по периоду жизненного цикла персонала.

Только сформировав стратегию вознаграждения персонала, следует переходить к моделированию оперативного управления вознаграждением. Этот процесс включает в себя проектирование, функционирование и совершенствование системы вознаграждения. Каждый из названных этапов подразделяется на ряд конкретных процедур, для которых, в свою очередь, строится схема описания процесса, составляются операционные карты, детально отражающие содержание работ (операций), и матрицы ответственности с указанием компетенций исполнителей.

Таким образом, процесс управления вознаграждением персонала может быть представлен в виде множества согласованных, постоянно принимаемых и реализуемых решений, направленных в конечном итоге на достижение главной цели в области управления персоналом – координацию деятельности и мотивацию производительного поведения персонала.

Литература

1. *Винер Н.* Кибернетика и общество / пер. с англ. Е.Г. Панфилова; общ. ред. и предисл. Э.Я. Кольмана. М.: Изд-во иностр. лит., 1958. 199 с.
2. *Эшби У.Р.* Введение в кибернетику / пер. с англ. под ред. В.А. Успенского. М.: Изд-во иностр. лит., 1959. 432 с.
3. *Curtis G., Cobham D.* Business information systems: analysis, design and practice. 6th ed. Hampshire: Prentice Hall, 2008. 697 p.
4. *Лопатников Л.И.* Экономико-математический словарь: слов. соврем. экон. науки / под ред. Г.Б. Клейнера. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Дело, 2003. 520 с.

5. *Философский словарь* / под ред. И.Т. Фролова. 7-е изд., перераб. и доп. М.: Республика, 2001. 719 с.

6. *Румянцева Е.Е.* Новая экономическая энциклопедия. М.: Инфра-М, 2005. 724 с.

7. *Армстронг М.* Стратегическое управление человеческими ресурсами / пер. с англ. М.: Инфра-М, 2002. 328 с.

8. *Армстронг М., Стивенс Т.* Оплата труда: практ. рук. по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / пер. с англ. под науч. ред. Т.В. Герасимовой. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. 512 с.

НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИИ

А.И. Науменко

канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента и управления инновациями САФБД (Новосибирск)

В условиях кардинальных изменений макроокружения и конкурентной среды, необходимости оптимизации издержек организационная структура управления любой компании, независимо от масштабов ее деятельности и отраслевой специфики, претерпевает существенные изменения. При этом топ-менеджменту необходимо, с одной стороны, сохранить достаточно стабильную организационную форму для реализации рутинных процессов с низкими издержками, а с другой – обеспечить гибкость, адаптивность, восприимчивость организации к новым возможностям, которые появляются даже в условиях кризиса.

Основу методологии проектирования структуры организации составляет стратегическое видение – определение системы целей организации и механизмов их достижения. При этом организация рассматривается как многоцелевая система, поскольку ориентация на одну цель не отражает ее многообразную роль в развитии экономики [1].

Главным условием разработки адекватных организационных форм является диагностика и рационализация структуры организации. По отдельным областям деятельности или проблемам организационной системы используются разные методы проектирования: планировка отдельных подразделений может проектироваться с применением метода аналогии, поскольку основана на апробированных проектах; нормы и нормативы расхода ресурсов и нормативные документы регламентируют бизнес-процессы и подпроцессы; экономико-математические и статистические методы актуальны для формирования систем взаимосвязей между организационными элементами и т.д.

В целом все методологические подходы к проектированию организационных структур управления компании можно условно разделить на четыре группы:

- методы аналогий;
- экспертные методы;
- методы структуризации целей;
- методы организационного моделирования [2].

Методы аналогий основаны на использовании опыта проектирования структур управления в аналогичных организациях и предусматривают выработку типовых структур управления для различных видов компаний (машиностроительные предприятия, вузы,