УДК 338

Компенсационная политика предприятий и связанные с ней риски

Забирова Л.М.
Кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики производства
Казанского (Приволжского) федерального университета

Даминова Л.И.
Магистрант Института управления, экономики и финансов
Казанского (Приволжского) федерального университета

Сырейщиков А.И.
Магистрант Института управления, экономики и финансов
Казанского (Приволжского) федерального университета

В статье рассматривается понятие компенсационной политики предприятий, внешние и внутренние факторы, влияющие на нее, риски, связанные с компенсационными стратегиями. Авторами предложены несколько типовых стратегий в области компенсаций и рассмотрены связанные с ними риски, сформулированы современные принципы управления компенсациями на предприятиях.

Ключевые слова: управление персоналом, компенсационная политика, стратегия, мотивация, оплата труда.

В странах с развитой рыночной экономикой к компенсациям относят все вознаграждения, которые получает работник, а их совокупность представляет компенсационный пакет, предоставляемый работнику организацией и выступающий как форма инвестиций в человеческий капитал. В развитых странах компенсационный пакет компаний содержит более шести десятков элементов, в российских организациях, как правило, – в 5-10 раз меньше. Компенсационный пакет включает в себя, кроме заработной платы и социального пакета, также и обучение персонала за счет организации.

Компенсационная политика определяет стратегии, цели, принципы и приоритеты формирования компенсационного пакета в организации, влияющего на ее конкурентоспособность на рынке труда. Социально ориентированная компенсационная политика главным образом формирует HR-бренд организации, привлекая в нее конкурентоспособный квалифицированный персонал.

Актуальность формирования социально ориентированной компенсационной политики определяется прежде всего тем, что в условиях стагнации и рецессии экономики девальвации рубля, реальные денежные доходы населения снизились, по данным Росстата, в 2015 г. на 4,1 %, в 2016 г. – на 5,6 % [1]. По данным А. Аганбегяна, конечное потребление домашних хозяйств, подсчитанное по системе на-

циональных счетов, в 2016 г. снизилось на 14 % [2, с. 16]. В условиях значительного падения жизненного уровня работающего населения особое значение компенсационной политики на микроуровне трудно переоценить.

Особенности формирования и изменения компенсационной политики связаны с тем, что нововведения в области компенсаций являются наиболее сложными, конфликтогенными и рискованными в любой организации, так как затрагивают насущные интересы каждого работника, влияют на уровень и качество жизни его семьи, на статус и самооценку человека. С другой стороны, затраты на персонал занимают ведущее место в структуре издержек предприятия и непосредственно влияют на его финансовые результаты.

В связи с этим разработка компенсационной политики на современном предприятии должна базироваться на его генеральной стратегии и включать принятие стратегических решений по комплексу направлений: по размерам и структуре (постоянной и переменной частей) заработной платы, конкурентоспособности систем вознаграждений на рынке труда, оценке персонала и построению систем вознаграждений, дифференциации зарплаты и соцпакетов, организации управления компенсационной системой.

Процесс управления системой компенсаций должен сделать ее 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.

Компенсационный пакет является отражением заинтересованности руководства в своем персонале, что в лучшем случае побуждает работника трудиться более эффективно и является одним из важнейших аспектов мотивации на этапе привлечения и удержания персонала. В худшем случае – приводит к упадку мотивации, недоверию к руководству, росту увольнений по собственному желанию, трудовым конфликтам и спорам.

При этом структура компенсационного пакета, особенно в части социальных льгот и выплат, должна учитывать реальные потребности персонала. На практике этого достигают немногие организации. Так, по данным совместного исследования портала HeadHunter и журнала «Генеральный директор» (июнь 2017 г.):

– 50 % опрошенных независимо от возраста желают обучаться за счет компании (реально имеют такую возможность 19 %);

– 42 % желают иметь в компенсационном пакете полис ДМС, путевки в санаторий, бесплатную диспансеризацию (реально – 21 %);

– 39 % респондентов предпочитают премии ко дню рождения, подарки к значимым событиям в жизни (реально – 23 %);

– 37 % желают полного или частичного покрытия повседневных расходов: аренда жилья, покупка ГСМ, затраты на мобильную связь и др. (реально – 16 %) [3].

Баланс интересов персонала и работодателей при формировании компенсационного пакета является одним из важнейших принципов управления мотивацией и компенсационной политики организации. Реализация этого принципа крайне сложна на практике и требует стратегического подхода к управлению компенсациями.

На стратегическом уровне управления компенсациями обычно рассматривают либо понятие компенсационной политики, либо ту часть кадровой политики, которая касается мотивации и оплаты труда, социального развития организации, а также социального партнерства в форме коллективного договора (сроком до 3 лет). Разработка или адаптация компенсационной политики позволяет более эффективно использовать денежные средства, выделяемые на оплату труда, и повышать мотивацию и лояльность персонала, формировать позитивную репутацию на рынке труда.

Компенсационная политика носит долгосрочный характер, но она должна быть достаточно гибкой, так как довольно динамично изменяется внешняя и внутренняя среда организации. Стратегический анализ в области компенсаций основывается на исследовании факторов внешней и внутренней среды, представленных в таблице 1.

Таблица 1

Факторы, влияющие на компенсационную политику организации

Факторы внешней среды	Факторы внутренней среды
Ситуация на рынке труда	Корпоративная стратегия
Средний уровень зарплаты в городе, регионе по ведущим профессиям	Цели и приоритеты кадровой политики организации
Государственная кадровая политика	Финансовое положение организации, затраты на персонал
Государственная социальная политика и политика доходов	Социальное партнерство
Региональная социальная политика	Позиция владельцев бизнеса, стейкхолдеров
Трудовое законодательство	Корпоративная культура
Уровень жизни населения в регионе	Половозрастная структура персонала
Компенсационный пакет у конкурентов	Эффективность труда работников
Темпы экономического роста (спада) в регионе и стране	Профессионально-квалификационная структура персонала

Компенсационная политика формируется под воздействием этих факторов, позитивно, негативно или нейтрально влияющих на стратегию и практику в области оплаты труда, социального пакета, нематериального стимулирования.

Стратегии в области компенсаций персоналу характеризуются не только позитивными результатами, но и чреваты рисками, прежде всего связанными с человеческими ресурсами, а также экономическими, имиджевыми рисками. Рассмотрим ряд типовых стратегий в сфере компенсаций, используемых российскими компаниями, и присущие им риски.

1. Стратегия «замораживания зарплаты» при сохранении прежнего соцпакета. В период экономического кризиса закономерно стремление снизить издержки и сохранить конкурентоспособность. Риски стратегии очевидны в периоды стабилизации финансового состояния предприятия и восстановления спроса на продукцию (услуги), высоких темпов инфляции и снижения реальных доходов населения. Это риски демотивации персонала, роста текучести кадров, девиантного организационного поведения, конфликтов, ухудшения имиджа предприятия как работодателя на рынке труда, санкций со стороны контролирующих государственных органов. Для минимизации этих рисков важно правильно и обоснованно регулировать временные рамки стратегии замораживания и при первой возможности начать индексировать тарифную часть зарплаты.

2. Стратегия умеренного роста заработной платы при сохранении прежнего соцпакета. Типовой вариант стратегии – индексация тарифной зарплаты в соответствии с индексом потребительских цен на товары и услуги. Реже встречается индексация зарплаты на уровень, более высокий по сравнению с индексом, определенным Росстатом. Риск демотивации персонала растет в условиях очевидного снижения реального уровня жизни работников, отсутствия компенсации темпов инфляции ростом заработной платы, как это происходит в периоды экономических кризисов.

3. Стратегия умеренного роста зарплаты и постепенного увеличения соцпакета с предоставлением социальных льгот семье работника. Стратегия способствует повышению лояльности работников, стабильности персонала, но риск состоит в том, что стимулирующая роль зарплаты недостаточно высока и требуются новые подходы в организации материального стимулирования, направленного на рост производительности и качества работы.

4. Стратегия существенного роста заработной платы при сокращении численности персонала (в том числе и на основе аутсорсинга). Риск при этом может также значительно возрасти, так как при этом рост производительности труда зачастую обеспечивается путем интенсификации труда работников, их перегрузки функциями и в конечном счете приводит к снижению качества и результативности труда, ухудшению здоровья работников, текучести кадров. Эта стратегия представляется нам высокорискованной, особенно при благоприятных для наемных работников условиях на рынке труда. При этом имидж организации как работодателя может пострадать, что может создать проблемы привлечения и удержания квалифицированного персонала в организацию.

5. Стратегия поддержания среднего рыночного уровня заработной платы при большом разнообразном социальном пакете. При всей привлекательности для работников такой стратегии риск может состоять в том, что соцпакет весьма слабо влияет на результативность труда персонала, обеспечивая прежде всего привлечение и стабильность персонала. Увеличение затрат на персонал, недифференцированность и слабая эффективность соцпакета также порождают риски экономического характера.

6. Стратегия поддержания среднего рыночного уровня заработной платы с большой долей в компенсационном пакете затрат на обучение персонала. В современных условиях недостатка высококвалифицированных работников всех категорий эта стратегия представляется более эффективной, гармонично сочетающей интересы работников и организации, и соответствующей идеям теории человеческого капитала. Такая стратегия привлекает в организацию персонал, мотивированный на обучение через всю жизнь, для которого ценностью является возможность обучения и развития вместе с организацией, в которой они работают. Однако и эта стратегия характеризуется рисками потери квалифицированного персонала с инструментальным типом мотивации, с многодетными семьями, с высокими зарплатными ожиданиями.

7. Стратегия поддержания среднего уровня зарплаты выше рыночного, богатого и разнообразного социального пакета. В современных условиях такая стратегия присуща крупным финансово устойчивым компаниям с высокими стандартами социальной ответственности и соответствующей кадровой политикой. Однако таких компаний в современной России осталось мало, особенно в условиях кризиса и рецессии. Эта стратегия, весьма привлекательная для персонала, может порождать финансовые риски снижения конкурентоспособности на рынке товаров и услуг вследствие высоких издержек на персонал.

8. Стратегия снижения уровня зарплаты за счет отказа от премий, надбавок и доплат, снижения окладов (при условии обоснования изменения организационных и технологических условий труда, пересмотра трудовых норм и т.д.). Это наиболее жесткий вариант компенсационной стратегии, чреватый высокими рисками упадка мотивации, потерей доверия персонала к руководству, конфликтами и стрессами, ростом текучести кадров, трудовыми спорами в судах, штрафами и другими серьезными

санкциями со стороны государства. Для минимизации рисков при реализации этой стратегии кадровая служба должна максимально юридически грамотно, гибко и оперативно внести изменения в кадровую документацию, локальные нормативные акты, коллективный договор.

Существуют и другие «теневые» стратегии, которые выходят за рамки законодательства и пресекаются государством с помощью различных санкций и угроз. В рамках данной статьи они не рассматриваются, однако на практике нередко имеют место.

Выбор стратегии компенсаций должен осуществляться на основе серьезного анализа факторов внешней и внутренней среды, идентификации и оценки рисков, связанных с ней, социально-психологического мониторинга мотивации и удовлетворенности трудом персонала, климата в коллективе. Это несомненно требует повышения квалификации руководителей и работников кадровой и экономической служб в области стратегического управления персоналом.

По мнению авторов, для достижения высоких социально-экономических результатов в основе стратегического управления компенсациями в организациях должны быть реализованы принципы социально-ориентированной кадровой политики:

1. Неукоснительное соблюдение норм трудового законодательства и государственного нормативного регулирования в сфере компенсаций, которое имеет в последние годы тенденцию к ужесточению требований и санкций для работодателей.

2. Учет финансово-экономического положения и финансовой стратегии предприятия с тем, чтобы компенсационная политика не противоречила стратегическим целям организации, интересам стейкхолдеров и требованиям финансовой устойчивости и экономической эффективности.

3. Необходимость дифференциации компенсационного пакета в зависимости от квалификации, опыта, таланта, степени ответственности, интенсивности труда, результативности труда, условий труда, нестандартных условий выполнения работы.

4. Защита компенсационного пакета от инфляции, предполагающая индексацию тарифной зарплаты, рост премиальных, доплат, надбавок и других социальных выплат.

5. Связь компенсаций с деловой оценкой персонала: система оплаты труда должна быть увязана с системой оценки персонала (результативности труда, трудового потенциала и организационного поведения).

6. Коллективно-договорное регулирование зарплаты и социальных льгот и выплат на микроуровне, обеспечивающее достижение баланса интересов сторон социального партнерства.

7. Комплексность – гармоничное сочетание денежных и неденежных поощрений, индивидуальных и коллективных стимулов, сбалансированность компенсационного пакета по основным элементам.

Следует отметить, что принцип необходимости опережающих темпов роста производительности труда над темпами роста средней зарплаты сегодня не представляется столь бесспорным. Это требование учитывает только один аспект проблемы – экономический. Однако существуют и другие аспекты – социальный, конкурентоспособность организации на рынке труда, безопасность при чрезмерной интенсификации труда и др. В этой связи более современным подходом представляется принцип компенсационной политики в формулировке Д. Белоусова – «взаимосвязанное повышение производительности труда, реальной заработной платы и потребления населения, не разгоняющие обменный курс и инфляцию» [4, с. 61].

Таким образом, выбор топ-менеджментом и владельцами бизнеса стратегии в области компенсаций является весьма сложным и противоречивым процессом. Ориентация на стратегию организационного развития, идентификация и оценка рисков, выбор адекватной стратегии в сфере компенсаций помогут организации избежать серьезных стратегических ошибок и потерь, усилить процесс гармонизации интересов работодателей и наемных работников. Ошибочные стратегические решения в сфере компенсаций могут нанести не только экономический ущерб, снизить конкурентоспособность организации на рынке товаров и услуг, рынке труда, нанести удар по репутации, HR-бренду, а главное – привести к потере самой ценной и конкурентоспособной части персонала.

Литература:

1. Официальный сайт Росстата. – URL: http://www.gks.ru/bgd/free/b00_24/IssWWW.exe/Stg/d000/i000050r.htm (дата обращения 19.07.2017).
2. Аганбегян А. Как нам преодолеть стагнацию // Вольная экономика. – 2017. – № 1. – С. 15-23.
3. Какая мотивация нужна вашим сотрудникам? Есть точный ответ // Генеральный директор. – 2017. – № 7. – URL: http://vip.1kadry.ru/#/document/189/568750/ed9bcf0c-f837-44ff-90fc-1382bfe50c89/?of=copy-9e0e820a57
4. Время перезагрузить промышленность // Вольная экономика. – 2017. – № 2. – С. 60-61.

Compensation Policy of Enterprises and Associated Risks

L.M. Zabirova, L.I. Daminova, A.I. Sireishikov
Kazan (Volga Region) Federal University

The article deals with the concept of compensation policy of enterprises, external and internal factors affecting it, and risks associated with compensation strategies. The authors proposed several typical strategies in the field of compensation, examined the risks associated with them, and formulated modern principles of compensation management in enterprises.

Key words: personnel management, compensation policy, strategy, motivation, labor remuneration.