**Реферат**

**Цели системы компенсации сотрудников**

Каковы бы не были наши взгляды на трудовую мотивацию *(см. Гл.1).* вряд ли можно отрицать, что вознаграждение или компенсация сотрудникам (компенсация как то, что работник получает от организации в обмен на свой труд) играет исключительно важную роль в привлечении, мотивировании и сохранении в организации адекватной рабочей силы. Как уже отмечалось, компенсация может оказывать двоякое воздействие на сотрудников - мотивирующее и демотивирующее.

Неэффективная система вознаграждения может вызвать у работников неудовлетворенность (как размером, так и способами определения и распределения вознаграждения), что всегда влечет за собой снижение производительности труда, падение качества, нарушение дисциплины. Недовольные компенсацией работники могут вступить в открытый конфликт с руководителями организации, прекратить работу, организовать забастовку или покинуть организацию.

*Всем хорошо известен пример забастовок Воркутинских шахтеров в 1992-94 годах, когда из-за невыплаты заработной платы в течение нескольких месяцев простаивали шахты. В результате забастовок было закрыто несколько шахт (ликвидация организаций), оказавшихся не в состоянии восполнить потери от прекращения добычи угля.*

С другой стороны, эффективная система компенсации стимулирует производительность работников, направляет их деятельность в нужное для организации русло, т.е. повышает эффективность использования человеческих ресурсов. *Переход строительно-монтажного треста с системы должностных окладов на бригадную форму оплаты труда, при которой для каждого проекта устанавливается фонд оплаты труда, получаемый бригадой по завершении работ, привел к двукратному повышению производительности труда и увеличению объемов реализации.*

Основное значение системы компенсации заключается в том, чтобы стимулировать производственное поведение сотрудников компании, направив его на достижение стоящих перед ней стратегических задач, иными словами, соединить материальные интересы работников со стратегическими задачами организации. Эта ключевая установка определяет **ЦЕЛИ СИСТЕМЫ КОМПЕНСАЦИИ.**

***Привлечение персонала в организацию.*** Организации конкурируют между собой на рынке труда, стремясь привлечь тех специалистов, которые им необходимы для достижения стратегических задач. В этом смысле система компенсации должна быть конкурентоспособной применительно к той категории работников, которые требуются организации.

*Больница может предлагать вознаграждение, более чем привлекательное для инженеров-механиков, однако быть не в состоянии выполнять стоящие перед ней задачи, поскольку предлагаемое ей вознаграждение для кардиохирурги не соответствует сложившемуся на данном рынке уровню заработной платы этой группы.*

***Сохранение сотрудников в*** *организации.* Когда вознаграждение в организации не соответствует тому, что предлагает рынок труда, сотрудники могут начать покидать ее. Чтобы избежать потери сотрудников, на профессиональное обучение и развитие которых организация затратила определенные средства и которые являются ценным ресурсом, руководители должны обеспечить конкурентоспособность системы компенсации.

***Стимулирование производительного поведения.*** Вознаграждение должно ориентировать работников на те действия, которые необходимы для организации. Производительность, творчество, опыт, преданность философии организации должны поощряться через систему компенсации.

***Контроль за издержками на рабочую силу.*** Продуманная система компенсации позволяет организации контролировать и эффективно управлять затратами на рабочую силу, обеспечивая при этом наличие требуемых сотрудников. Поскольку издержки на рабочую сипу являются основной статьей расходов для большинства современных организаций, эффективное управление ими имеет принципиальное значение для общего успеха организации. Как уже отмечалось, недоплаты работникам могут сильно подорвать способность компании реализовывать свои стратегические задачи. В то же время, необоснованно высокие издержки на заработную плату привели к банкротству множество организаций.

***Административная эффективность и простота.*** Система компенсации должна быть, с одной стороны, хорошо понятна каждому сотруднику организации (в противном случае, она может вызвать неадекватную реакцию персонала и повлечь за собой не те действия, которые она была призвана стимулировать), а, с другой стороны, -проста для администрирования, т.е. не требовать значительных материальных и трудовых ресурсов для обеспечения ее бесперебойного функционирования.

***Соответствие требованиям законодательства.* Во** всех странах вознаграждение работников в той или иной мере регулируется государственным законодательством, игнорирование которого может привести к судебным и административным санкциям против организации, что связано со значительными материальными и моральными издержками.

Приведенные выше цели системы компенсации могут вступать в определенное противоречие друг с другом, например, контроль за издержками и привлечение квалифицированного персонала. Руководство организации должно найти оптимальное соотношение между степенью решения каждой из этих задач, являющееся уникальным для каждой организации на каждом этапе ее развития. В момент создания новой компании задача минимизации издержек на рабочую силу, как правило, приносится в жертву задаче привлечения квалифицированного персонала. В период экономических трудностей организации часто откладывают на будущее прием новых сотрудников и сосредотачиваются на сокращении издержек на заработную плату.

*Многие российские компании были вынуждены прибегнуть в начале 90-х годов к "стратегии выживания", согласно которой на вознаграждение работников тратятся лишь средства, остающиеся после покрытия всех остальных издержек и удержания планируемой прибыли. При такой стратегии цель контроля за издержками на рабочую силу доминирует над остальными целями системы компенсации. Параллельно со "стратегией выживания" в современной российской экономике можно наблюдать принципиально иной подход к вознаграждению сотрудников - некоторые организации расходуют практически все зарабатываемые ими средства (после покрытия текущих расходов) на заработную плату, игнорируя инвестиции, профессиональное обучение, создание резервов, т.е. решают, прежде всего, задачу привлечения и удержания персонала.*

Четкое представление о целях в области компенсации дает руководителям организации возможность разработать эффективную систему, отвечающую реальным потребностям организации, а также оценивать ее функционирование и вносить необходимые коррективы.

Существует две системы компенсаций — традиционная и нетрадиционная.

Традиционная система компенсации подразумевает, что работник получает вознаграждение, которое складывается из основной и дополнительной частей. Такое вознаграждение остается постоянным в течение довольно долгого периода. В качестве постоянной части компенсации, получаемой работником, выступает зарплата или оклад.  
Зарплата—это денежное вознаграждение, периодически выплачиваемое компанией сотруднику за выполнение возложенных на него обязанностей.  
Должностной оклад—величина заработной платы, выраженная в деньгах и соответствующая определенному рабочему месту.

Дополнительная часть-это различные льготы, получаемые сотрудником в компании.

Льготы — часть компенсации работникам в виде получения услуг, повышающих уровень их жизни. Льготы могут составлять порядка 50% совокупного дохода сотрудника. К числу льгот относят:  
- добровольное медицинское страхование (ДМС);

- материальную помощь;

- страхование жизни;

- дополнительный отпуск;

- бесплатное питание;

- использование служебного автомобиля и др

При использовании традиционной системы компенсации изменение зарплаты происходит в строго определенных случаях:

- при иерархическом перемещении сотрудника;

- при изменении общего уровня зарплаты в компании;

- при стандартном периодическом пересмотре уровня оплаты труда каждого сотрудника.

При формировании дополнительной части компенсации работника, руководство организации должно учитывать положение дел на рынке труда, особенности корпоративной культуры компании и тому подобные факторы. Формирование набора льгот для данного предприятия и для каждого работника в отдельности должно происходить с учетом законодательной базы страны и региона, в котором функционирует организация.

Нетрадиционная система компенсации.

На самом деле методы нетрадиционной компенсации существуют даже дольше так называемых традиционных. Просто последние приобрели большее распространение. Сейчас к нетрадиционным системам компенсации можно отнести следующие:

- групповую зарплату;

- переменную зарплату;

- плата за знания и компетенции.

Если с первыми двумя пунктами все довольно понятно, то система платы за знания и компетенции требует некоторого пояснения.  
В современных условиях успех организации во многом зависит от того, насколько компетентны ее руководители. Они должны не только обладать отличными теоретическими знаниями, но и практическими навыками. Кроме того, важно уметь быстро ориентироваться в ситуации, иметь разносторонние знания, быстро обучаться.

Каждая организация заинтересована в постоянном развитии, упрочении своего положения. Поэтому в таких условиях система платы за знания становится весьма эффективной.

Главная проблема 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. Это привело бы к стагнации. Он должен постоянно меняться и совершенствоваться.  
Но система платы за знания должна успешно сочетаться с другими формами и видами оплаты труда. Это будет залогом того, что в коллективе не будут возникать конфликты, и система действительно будет результативна. ПРИМЕР: довольно долгий период времени директор компании Константин, занимающей производством и продажей мебели, выплачивал сотрудникам своего офиса определенные суммы за количество прочитанных книг по управленческой тематике. При этом, С каждым проводилось собеседование, чтобы руководитель сам мог оценить степень успешности изучения того или иного литературного источника.

Естественно, при использовании нетрадиционной системы компенсации применяются и льготы.