

8. Ivanov D. S., Kuzyk M. G., Simachev Yu. V. Stimulation of innovation activity of Russian production companies: opportunities and restraints // Foresight. 2012. V. 6. № 2. P. 18—42.
9. Shagalova T. V. development of the forms and methods of personnel stimulation to innovation activity at the companies of Nizhny Novgorod region: abstract of dissertation of the candidate of economics. Nizhny Novgorod, 2011 [Electronic resource]. URL: <http://www.dissercat.com/content/razvitie-form-i-metodov-stimulirovaniya-personala-k-innovatsionnoi-deyatelnosti-na-predpriya> (date of viewing: 15.06.2015).
10. Vorontsova A. V., Gorodnov A. G. Stimulation of innovation activity is the basis of survival and stable development of enterprises in modern conditions // Issues of stable development of enterprises in modern conditions: collection of articles. Nizhny Novgorod, 2005. P. 5—12.
11. Meskon M. H., Albert M., Sedoury F / Fundamentals of management. M.: Williams, 2009. 672 p.
12. Papkov S. V., Sidunova G. I. System of stimulation and incentives of personnel involved in entrepreneurship // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2009. № 1 (8). P. 113—121.
13. Gribov V., Gruzinov V. Innovation activity of a company. 2008 // Center of creative technologies [Electronic resource]. URL: <http://www.inventech.ru/lib/predpr/predpr0053/> (date of viewing: 16.06.2015).

УДК 331.101.3
ББК 65.291.6-21

Kiselyova Ekaterina Andreevna,
post-graduate student of the department
of labor economics and personnel management
of Baikal National University of Economics and Law,
Irkutsk,
e-mail: kiselyova_ea@mail.ru

Киселева Екатерина Андреевна,
аспирант кафедры экономики труда и управления
персоналом Байкальский государственный университет
экономики и права,
г. Иркутск,
e-mail: kiselyova_ea@mail.ru

КОМПЕНСАЦИОННЫЙ ПАКЕТ: ТЕХНОЛОГИЯ И МЕХАНИЗМЫ ФОРМИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ¹

BENEFITS: TECHNOLOGY AND MECHANISMS OF FORMATION IN THE ORGANIZATION²

В статье рассматривается проблема формирования компенсационного пакета в организации. Обоснована необходимость учета факторов окружающей среды при формировании компенсационного пакета. Даны определения терминов «компенсационный пакет» и «социальный пакет». Разработана технология формирования компенсационного пакета в организации, состоящая из пяти последовательных этапов. Выявлена взаимосвязь механизма формирования компенсационного пакета и подхода к его формированию. Выделены факторы внешней и внутренней среды организации, оказывающие влияние на размер и структуру компенсационного пакета. Представлены рекомендации для выбора механизма формирования компенсационного пакета в зависимости от факторов внутренней среды организации.

The article examines the problem of the benefits formation in an organization. The necessity of taking into account the environmental factors in the benefits formation is substantiated. Definitions of the terms of benefits and guaranteed benefits are given. Technology of benefits formation in an organization is developed consisting of five stages. Correlation between the mechanism of formation of benefits and the approach to its

formation is revealed. External environment and internal environment factors of an organization affecting the size and structure of benefits are pointed out. Recommendations for selection of the mechanism of benefits formation depending on factors of the internal environment factors are represented.

Ключевые слова: компенсационный пакет, социальный пакет, мотивация персонала, стимулирование персонала, социальная ответственность бизнеса, технология формирования, этапы формирования, механизм формирования, внешняя среда организации, факторы внешней среды, внутренняя среда организации, факторы внутренней среды.

Keywords: benefits, guaranteed benefits, personnel motivation, personnel incentives, business social responsibility, technology of formation, stages of formation, mechanism of formation, external environment of an organization, external environment factors, internal environment of an organization, internal environment factors.

В современных условиях хозяйствования эффективность деятельности организации во многом зависит от трудового

¹ Работа выполнена при финансовой поддержке государственного задания № 2014/52 на выполнение государственных работ в сфере научной деятельности в рамках базовой части проекта № 1841 «Активизация ресурсного потенциала Прибайкальского региона как фактора его устойчивого социально-экономического развития».

² The work performed with financial support of the state task № 2014/52 for fulfillment of the state activities in the area of scientific research within the frame of the basic part of project № 1841 Activation of resource potential of the Baikal region as a factor of its stable social-economic development.

потенциала организации. В связи с этим для привлечения и удержания в организации высококвалифицированного персонала, а также мотивации персонала на достижение целей организации весьма актуальной становится проблема формирования компенсационного пакета как способа материального стимулирования. В настоящее время в научной, учебно-методической и периодической литературе отсутствует однозначный подход к соотношению понятий «компенсационный пакет» и «социальный пакет». В данной статье компенсационный пакет рассматривается как совокупность социальных льгот и выплат, предоставляемых работодателем на основе добровольно взятых на себя обязательств по отношению к работникам сверх тех гарантий и компенсаций, которые установлены законодательно. Предоставление работникам компенсационного пакета является проявлением корпоративной социальной ответственности бизнеса [1, с. 81; 2, с. 129; 3, с. 40]. Работодатели, предоставляя работникам компенсационный пакет, не только повышают имидж компании на рынке, но и стимулируют работников к повышению производительности труда [4, с. 168—169].

Под социальным пакетом понимается совокупность льгот и выплат, которые гарантированы законодательно и которые работодатель обязан предоставить своим работникам.

Удовлетворенность персонала предоставляемым компенсационным пакетом зависит от знания организацией потребностей работников в отдельных компонентах компенсационного пакета, от степени и глубины проработки структуры и механизма формирования компенсационного пакета. Недостаточное внимание организации к ожиданиям работников может привести к увеличению числа неудовлетворенных работников, снижению уровня лояльности персонала и, как

следствие, появлению угроз кадровой безопасности со стороны работников, повышению уровня текучести.

В настоящее время отсутствует единая технология формирования компенсационного пакета, в то время как в практической деятельности компаний интерес к данным формам стимулирования неуклонно растет. Это обстоятельство делает разработку методики формирования компенсационного пакета актуальным вопросом как в теоретическом, так и в практическом плане.

Процесс формирования компенсационного пакета зависит от множества внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на организацию. Для того чтобы компенсационный пакет был органично встроен в систему мотивации и стимулирования персонала, необходимо учитывать факторы окружающей среды организации, которые оказывают влияние на ее деятельность.

На основе анализа трудов разных авторов, посвященных вопросам формирования компенсационного пакета, можно выделить три механизма: механизм формирования компенсационного пакета по принципу равнозначности (уровнительности) персонала, механизм формирования компенсационного пакета по принципу ранжирования персонала, механизм формирования компенсационного пакета по принципу предоставления гибких льгот.

Каждый из вышеназванных механизмов формирования компенсационного пакета образует определенный подход к его формированию. Взаимосвязь механизма формирования компенсационного пакета и подхода к его формированию, а также вида компенсационного пакета по классификационному признаку «степень индивидуализации (широта охвата)» представлена в табл. 1.

Таблица 1

Взаимосвязь механизма формирования компенсационного пакета и подхода к его формированию

Вид компенсационного пакета	Характеристика вида компенсационного пакета	Подход к формированию компенсационного пакета	Механизм формирования компенсационного пакета
Стандартный (стандартизированный) компенсационный пакет	компенсационный пакет, одинаковый для всех сотрудников	уровнительный подход	механизм формирования компенсационного пакета по принципу равнозначности (уровнительности) персонала
Структурированный компенсационный пакет	компенсационный пакет, одинаковый для сотрудников одной категории	структурированный подход	механизм формирования компенсационного пакета по принципу ранжирования персонала
Индивидуальный (индивидуализированный) компенсационный пакет	компенсационный пакет предоставляется с учетом потребностей каждого сотрудника	индивидуализированный подход	механизм формирования компенсационного пакета по принципу предоставления гибких льгот

Каждый подход к формированию компенсационного пакета имеет свои достоинства и недостатки как для работодателя, так и для работников.

В настоящее время увеличивается интерес руководителей к использованию программ предоставления гибких льгот (формирование компенсационного пакета по принципу «кафетерий», «буфет», «комплексный обед») [5, с. 311—312], представляющих индивидуализированный подход к формированию компенсационного пакета. Это обусловлено тем, что данные программы, как правило, взаимосвязаны с системами оценки персонала и направлены на повышение мотивации сотрудников к достижению целей организации и увели-

чению эффективности работы персонала.

Полагаем, что процесс формирования нового и совершенствования уже действующего в организации компенсационного пакета должен включать в себя следующие последовательные этапы:

- 1) предварительный этап;
- 2) этап проектирования;
- 3) этап апробации;
- 4) этап анализа и регулирования;
- 5) этап легализации (внедрения).

Последовательная процедура формирования компенсационного пакета представлен на рис. 1.

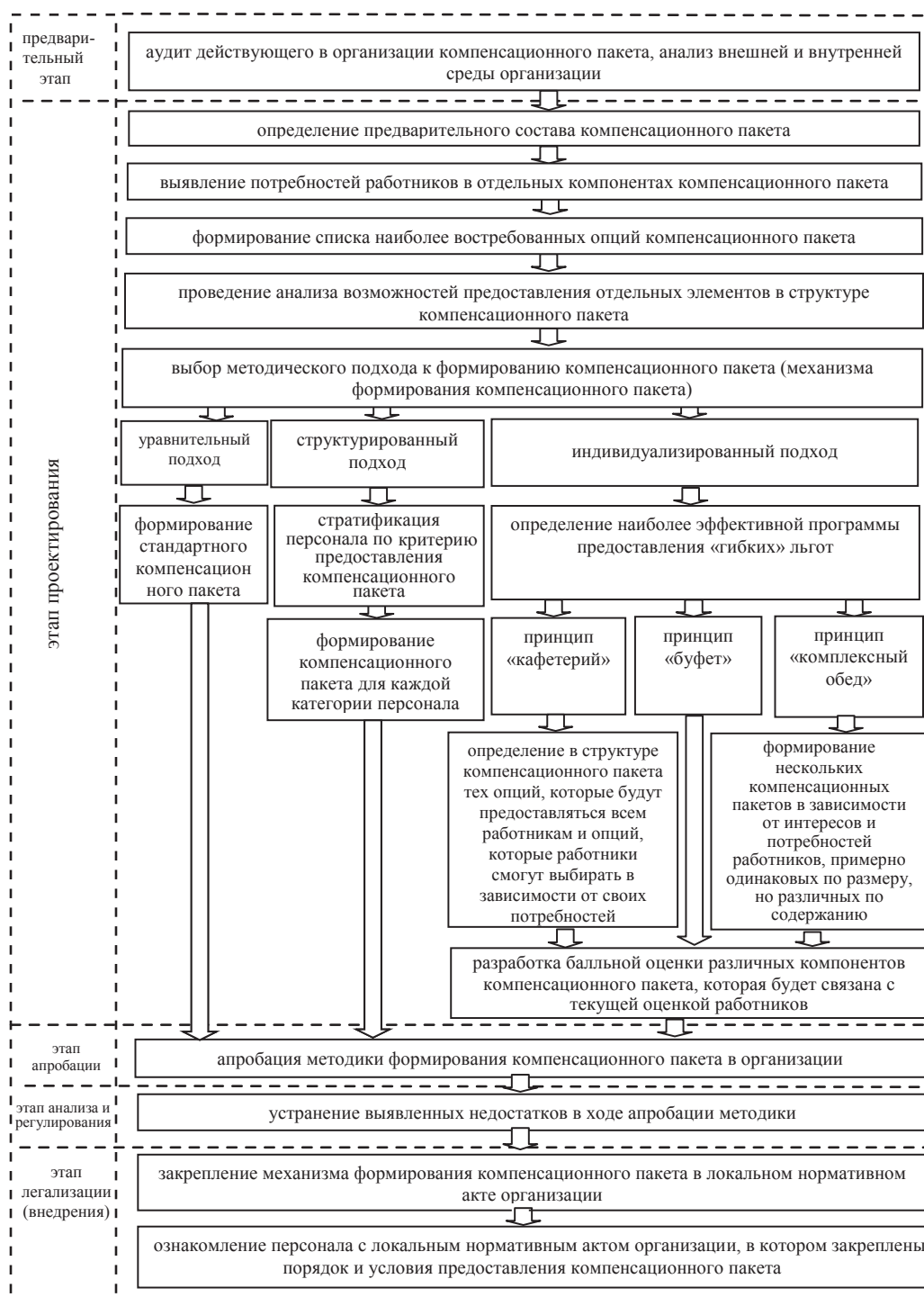


Рис. 1. Процесс формирования и совершенствования компенсационного пакета

На предварительном этапе разработки компенсационного пакета проводится аудит действующего в организации компенсационного пакета, анализ внутренней и внешней среды организации.

На этапе проектирования на основании результатов исследования окружающей среды и состояния деятельности организации, проведенных на предварительном этапе формирования компенсационного пакета, определяется предварительный состав компенсационного пакета, компоненты которого компания может предоставить своим работникам. Далее на основании информации, полученной в ходе опросов работников, проводимых такими методами, как анкетирование или интервью, выявляются потребности работ-

ников в отдельных компонентах компенсационного пакета.

Важным и ответственным моментом в процессе разработки компенсационного пакета выступает выбор механизма его формирования. При выборе механизма формирования компенсационного пакета по принципу равнозначности (урavnительности) персонала руководство организации, пользуясь полученной на предыдущих этапах информацией, отбирает наиболее востребованные компоненты компенсационного пакета. В основе остальных механизмов формирования компенсационных пакетов (механизм формирования компенсационного пакета по принципу ранжирования персонала, механизм формирования компенсационного пакета по принципу предоставления гибких льгот), в рамках кото-

рых работникам предоставляются структурированный компенсационный пакет, одинаковый для определенной категории работников, и компенсационного пакета, формируемого по принципу гибких льгот, лежит последовательность формирования стандартного компенсационного пакета, одинакового для всех работников. Разница состоит в том, что при выборе механизма формирования компенсационного пакета по принципу ранжирования персонала производится стратификация персонала по критерию предоставления компенсационного пакета (то есть выделяются категории персонала, в рамках которых компенсационный пакет будет одинаковым: например, в зависимости от занимаемой должности, степени профессионализма работников, узконаправленности специалистов, возраста и т. д.).

Выбор механизма формирования компенсационного пакета определяется факторами внешней и внутренней среды организации, функциями компенсационного пакета. Каждый

из вышеназванных механизмов формирования компенсационного пакета в организации может быть признан эффективным при обязательном соблюдении определенных условий [6, с. 82].

Факторы внешней и внутренней среды организации оказывают влияние на размер и структуру компенсационного пакета (см. рис. 2). Однако следует отметить, что состояние того или иного фактора оказывает влияние не только на размер и структуру компенсационного пакета, но и на выбор механизма формирования компенсационного пакета. При этом можно сделать вывод, что факторы внешней среды оказывают влияние на возможность организации предоставлять работникам компенсационный пакет. В то же время факторы внутренней среды оказывают влияние не только на возможность организации предоставлять компенсационный пакет работникам, но и на сам процесс формирования компенсационного пакета.

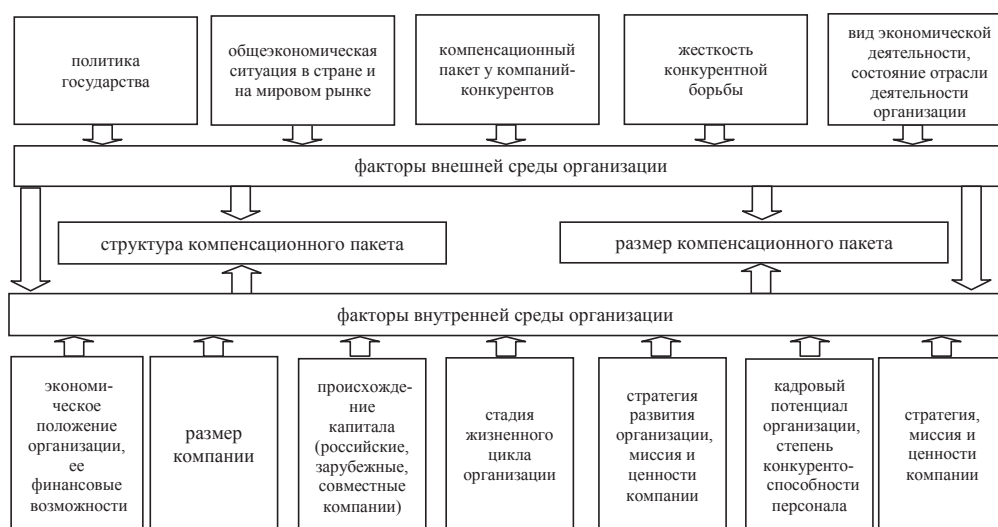


Рис. 2. Влияние факторов внешней и внутренней среды организации на размер и структуру компенсационного пакета

Рекомендации к выбору наиболее целесообразного механизма формирования компенсационного пакета представлены в табл. 2. Используя данные рекомендации, организации

могут выбрать наиболее целесообразный механизм в зависимости от сложившейся ситуации, состояния факторов внутренней среды организации.

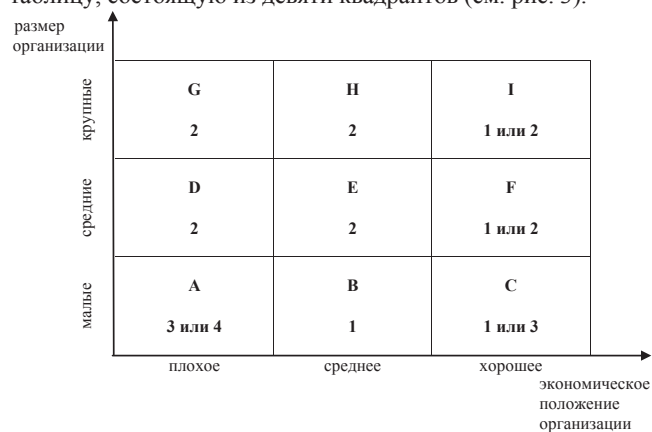
Таблица 2

Выбор механизма формирования компенсационного пакета в зависимости от факторов внутренней среды организации

Наименование фактора и его характеристика	Наименование механизма		
	механизм формирования компенсационного пакета по принципу равнозначности (уравнительности) персонала	механизм формирования компенсационного пакета по принципу ранжирования персонала	механизм формирования компенсационного пакета по принципу предоставления гибких льгот
1	2	3	4
1. Экономическое положение организации			
1.1. хорошее	+		+
1.2. среднее		+	
1.3. плохое			+
2. Размер организации			
2.1. крупные		+	
2.2. средние		+	+
2.3. мелкие	+		+
3. Происхождение капитала			
3.1. национальные организации	+	+	+
3.2. иностранные организации			+
3.3. совместные (смешанные) организации	+	+	+
4. Стадия жизненного цикла организации			
4.1. стадия старта	+		+

4.2. стадия роста		+	
4.3. стадия зрелости		+	+
4.4. стадия спада	+		
5. Кадровый потенциал организации			
5.1. работники, составляющие кадровое ядро		+	+
5.2. работники, составляющие кадровую периферию		+	+
6. Особенности потребностей персонала	+	+	+
7. Тип мотивации			
7.1. внутренняя мотивация			+
7.2. инструментальная экономическая мотивация		+	+
7.3. инструментальная статусная мотивация		+	
7.4. инструментальная социальная мотивация	+	+	+
7.5. вынужденная мотивация	+		+
8. Стратегия развития организации			
8.1. стратегия предпринимательства			+
8.2. стратегия динамического роста		+	+
8.3. стратегия прибыли		+	+
8.4. стратегия ликвидации			
8.5. стратегия изменения курса			+

Основываясь на данных социологического исследования, проведенного кафедрой экономики труда и управления персоналом ФГБОУ ВПО «Байкальский государственный университет экономики и права» при участии автора в 2013 году, выделим в качестве основополагающих факторов, оказывающих влияние на возможность предоставления компенсационного пакета в организации, два фактора (параметра) — размер организации и ее экономическое положение. Выбор механизма формирования компенсационного пакета представим в виде матрицы, представляющей собой таблицу, состоящую из девяти квадрантов (см. рис. 3).



- 1 — механизм формирования компенсационного пакета по принципу равнозначности (уравнительности) персонала.
- 2 — механизм формирования компенсационного пакета по принципу ранжирования персонала.
- 3 — механизм формирования компенсационного пакета по принципу предоставления гибких льгот.
- 4 — компенсационный пакет не предоставляется вообще, предоставляется только социальный пакет либо затраты на предоставление компенсационного пакета минимальны.

Рис. 3. Матрица выбора механизма формирования компенсационного пакета в организации

Наименее благоприятная ситуация характерна для квадрантов матрицы «А», «D» и «G», так как успешно функционировать и развиваться в таких условиях организации не могут, в связи с этим руководством организации должны предприниматься попытки выхода организаций из сложившейся ситуации, улучшения их экономического положения. Наиболее благоприятная ситуация характерна для квадрантов «С», «F» и «I». Экономическое положение организаций в данном случае рассматривается как благоприятное. Наиболее предпочтительные механизмы формирования компенсационного пакета в зависимости от экономического положения и размера организации обозначены символами 1, 2, 3 и 4. Расшифровка символов представлена на рис. 3.

Следующим этапом формирования компенсационного пакета в организации выступает этап апробации методики предоставления компенсационного пакета. На данном этапе определяется аудитория (группа работников, одно или несколько структурных подразделений, филиал или организация в целом), на которой будет апробироваться разработанная методика формирования компенсационного пакета. Затем происходит непосредственно апробация методики.

В рамках этапа анализа и регулирования происходит, во-первых, выявление недостатков сформированной системы социальных льгот и выплат, которые могут заключаться в недостаточном изучении окружающей среды организации (внешней и внутренней), неверном выборе механизма формирования компенсационного пакета, отсутствии учета задач и функций предоставления компенсационного пакета; во-вторых, устранение выявленных в результате апробации недостатков путем корректировки ранее разработанной методики формирования компенсационного пакета.

Заключительным этапом формирования нового и совершенствования уже действующего в организации компенсационного пакета выступает этап легализации (внедрения) методики формирования компенсационного пакета. В рамках данного этапа механизм и порядок формирования компенса-

ционного пакета закрепляется в локальных нормативных актах организации, с которыми работодатель обязан ознакомить работников согласно требованиям Трудового кодекса РФ.

Таким образом, можно сделать следующий вывод: для того чтобы сформировать эффективный компенсационный пакет, необходимо определить по каждому из вышеперечисленных признаков, к какому типу относится организация и какой механизм формирования компенсационного пакета является наиболее предпочтительным в той или иной ситуации. В конечном итоге среди существующих механизмов формирования компенсационного пакета выбирается тот, который наиболее часто повторяется, или используется сочетание различных

механизмов в отношении разных категорий персонала.

Практическая значимость исследования состоит в разработке единой технологии формирования компенсационного пакета в организации, основанной на выделении пяти этапов процесса формирования компенсационного пакета, учитывающей факторы внешней и внутренней среды организации, ее индивидуальные особенности. Предложенные рекомендации по выбору наиболее рационального и эффективного механизма формирования компенсационного пакета и разработанная технология построения компенсационного пакета в организации позволят существенно упростить процедуру формирования компенсационного пакета, снизить трудоемкость данного процесса.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Демушина О. Н., Коваленко Н. В. Корпоративная социальная ответственность в России: особенности российской модели // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2014. № 4 (29). С. 80—83.
2. Киварина М. В. Особенности становления российской модели социальной ответственности бизнеса // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2011. № 4 (17). С. 126—130.
3. Озерникова Т. Г. Внутрикорпоративная социальная ответственность: трансформация в условиях кризиса // Управленец. 2009. № 3—4. С. 40—43.
4. Лобызенкова В. А. Социальная ответственность компании в системе корпоративного менеджмента // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2014. № 3 (28). С. 168—172.
5. Магура М. И., Курбатова М. Б. Секреты мотивации или мотивация без секретов. М.: Управление персоналом, 2007. 653 с.
6. Киселева Е. А. Методологические основы формирования компенсационного пакета в организации // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2014. № 1 (93). С. 80—83.

REFERENCES

1. Demushina O. N., Kovalenko N. V. Corporate social responsibility in Russia: peculiarities of the Russian model // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2014. № 4 (29). P. 80—83.
2. Kivarina M. V. Peculiarities of development of the Russian model of business social responsibility // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2011. № 4 (17). P. 126—130.
3. Ozernikova T. G. Corporate social responsibility: transformation in crisis conditions // Upravlenec. 2009. № 3-4. P. 40—43.
4. Lobyzenkova V. A. Social responsibility of the company in the system of corporate management // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2014. № 3 (28). P. 168—172.
5. Magura M. I., Kurbatova M. B. Secrets of motivation or motivation without secrets. M.: Personnel management, 2007. 653 p.
6. Kiselyova E. A. Methodological foundations of the compensation package formation in the organization // Bulletin of Irkutsk State Economic Academy. 2014. № 1 (93). P. 80—83.

УДК 331.108.2:35.08

ББК 65.291.6-18:66.033.141.3

Manyakin Artem Alexeevich,
postgraduate student of the department
of state and municipal management
of Volgograd State University,
Volgograd,
e-mail: amanyakin8888@gmail.com

Манякин Артем Алексеевич,
аспирант кафедры государственного
и муниципального управления
Волгоградского государственного университета,
г. Волгоград,
e-mail: amanyakin8888@gmail.com

ОПТИМИЗАЦИЯ ШТАТНОЙ ЧИСЛЕННОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ В ВОЛГОГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

OPTIMIZATION OF REGULAR NUMBER OF PUBLIC AND MUNICIPAL EMPLOYEES IN VOLGOGRAD REGION: ISSUES AND SOLUTIONS

В статье рассматривается проблема оптимизации штатной численности государственных и муниципальных служащих, проводится анализ нормативно-правовых актов, связанных с кадровой политикой в органах государственной власти и местного самоуправления Российской Федерации

с 2010 года по настоящее время. Приводятся статистические данные, демонстрирующие неисполнение указов Президента Российской Федерации, делается вывод о непоследовательной реализации предписаний иных нормативно-правовых актов, направленных на оптимизацию штатной численности