

## **Система компенсационных вознаграждений – как прогрессивная форма оплаты труда**

**Агиевич Т.Г.**, доцент кафедры «Экономика и управление»,  
ФГБОУ ВО «Волгоградский государственный технический университет»,  
Волгоград, Россия

**Грошева О.Ю.**, магистрант кафедры «Экономика и управление»,  
ФГБОУ ВО «Волгоградский государственный технический университет»,  
Волгоград, Россия

**Аннотация.** Современные условия хозяйствования предъявляют особые требования к организации бизнес-процессов, в том числе к организации систем оплаты труда на предприятиях. Те механизмы, теории, методы и способы, которые еще недавно находили применение в практике управления человеческими ресурсами, сейчас принимают новые формы. В данной статье рассматривается одно из современных направлений в сфере оплаты труда, основанное на понимании заработной платы как компенсации за прилагаемые трудовые усилия работников.

**Ключевые слова:** оплата труда, компенсационное вознаграждение, компенсационная политика.

### **A system of compensatory remuneration as a progressive form of salary**

**Agievich T.G.**, associate professor of the Department «Economy and management»,  
Volgograd State Technical University, Volgograd, Russia

**Grosheva O.Y.**, undergraduate of the Department «Economy and management»,  
Volgograd State Technical University, Volgograd, Russia

**Annotation.** Modern conditions of management are characterized by a high level of dynamic power and make special demands of the business processes

organization, including the organization of wage systems at enterprises. Those mechanisms, theories, methods and ways that were recently applied in the practice of human resource management are now taking on new forms. This article discusses one of the modern trends in the field of remuneration, based on an understanding of wages as compensation for labor efforts of employees.

**Keywords:** salary, compensation remuneration, compensation policies.

Вопросы оплаты труда всегда занимали и будут занимать особое место в теории и практике менеджмента. Можно приводить множество доводов в пользу нематериального стимулирования, однако никакой стимул не поможет, если уровень оплаты труда будет низким. Безусловно, для отдельных личностей всеобщее признание может компенсировать недостаточно высокую оплату, однако для большинства работников именно размер возможного заработка играет одну из ведущих ролей в процессе обеспечения эффективности производственной или управленческой деятельности. И если теория менеджмента актуальные вопросы материального и нематериального стимулирования не оставляет без внимания, то российская действительность далека от внедрения современных форм оплаты труда, которые уже получили широкое распространение в практике зарубежных компаний.

Считается, что внедрению прогрессивных форм и систем оплаты труда в некоторой степени мешает макроэкономическая ситуация, сложившаяся на данный момент в России, и негативно воздействующая на эволюцию рынка труда в целом и форм его оплаты в частности. Проведенный И.А. Курбатовой и Н.П. Пермяковой комплексный анализ современного состояния организации оплаты труда в РФ, позволил выявить ряд существенных моментов:

– показатель средней заработной платы не может служить оценочным критерием, так как наблюдается существенная диспропорция по уровню заработной платы;

– установленный минимальный размер оплаты труда не является гарантом компенсации работнику его усилий;

– учитывая макроэкономическую обстановку в РФ в ближайшем будущем ожидается дальнейшее усугубление ситуации, замораживание заработной платы и снижение ее реального уровня<sup>1</sup>.

Теоретически неравенство в оплате труда и ее дифференциация обуславливается следующими факторами: различием в уровне производительности труда, уровнем квалификации и образования работников, степенью сложности и ответственности за результаты выполняемой работы, условиями труда и некоторыми другими объективными факторами. На российском рынке труда данные факторы не являются определяющими. Диспропорции в уровне заработной платы (отраслевые, региональные и профессионально-квалификационные) связаны с искусственными ограничениями заработной платы для одних групп работников и полным отсутствием регулирования для других, с несовершенной конкуренцией на рынке труда, с неравномерным, ускоренным и усеченным формированием конкретных рынков труда.

Особой критики заслуживает практика установления в России минимального размера оплаты труда, гарантированного государством. В современной рыночной экономике минимальная заработная плата должна выступать инструментом регулирования всей системы оплаты труда, а ее достойный уровень – действенным средством преодоления бедности. А Россия по уровню минимальной заработной платы находится в третьем десятке, следуя в рейтинге за рядом бывших стран социалистического лагеря и республик Советского Союза<sup>2</sup>.

Внешнее давление на российскую экономику, начавшееся еще в 2014 году и продолжающееся по сегодняшний день, формирует неблагоприятные перспективы в сфере оплаты труда, в том числе снижение реальной заработной платы.

---

<sup>1</sup> Курбатова И.А. Проблемы реализации функций заработной платы в российской экономике / И.А. Курбатова, Н.П. Пермякова // Известия Уральского государственного экономического университета. - 2015. - № 5(61). - С. 6-13.

<sup>2</sup> Цыпкина И.С. Компенсации в сфере труда / И.С. Цыпкина // Актуальные проблемы российского права. - 2015. - № 6. - С. 139-144.

Негативным фактором выступает и отсутствие прогрессивного налога на доходы физических лиц, а также связанное с этим перераспределение доходов. Выступая встроенным стабилизатором макроэкономических колебаний, прогрессивный налог призван смягчать снижение совокупного спроса, объемов производства и занятости. С позиции стимулирования совокупного спроса наиболее значимым для роста экономики является повышение доходов (и прежде всего заработной платы) наименее обеспеченных групп населения, с учетом их более высокой предельной склонности к потреблению. Таким образом, прогрессивная шкала налога на доходы физических лиц является одним из ключевых способов преодоления кризисных явлений и выхода на новую траекторию роста не только на инновационной, но и на стабильной социальной основе.

Однако неблагоприятная ситуация в макроэкономической сфере – это не повод для того, чтобы не предпринимать никаких практических шагов по совершенствованию оплаты труда на уровне отдельно взятого предприятия. Так, например, диспропорции в величине заработной платы высшего топ-менеджмента и основных работников при желании легко устранимы.

Очевидно, главная цель любой организации в рыночных условиях заключается в нахождении баланса, позволяющего ей сохранить финансовую устойчивость и одновременно обеспечить достойный уровень оплаты труда персонала. Проблема «честной» и «справедливой» заработной платы, выведение «гармонических критериев» для ее определения является одним из важнейших предметов исследования ученых и практиков разных стран<sup>3</sup>.

Основным условием производительного труда выступает тот факт, что заработная плата должна в полной мере компенсировать усилия работников предприятия. И все чаще в современной зарубежной и российской практике управления все выплаты работнику, вне зависимости от их формы (денежной, материальной, в форме услуг или льгот), объединяют общим понятием

---

<sup>3</sup> Голицына А.Е. Состав трудовых затрат, включаемых в постоянные и переменные расходы / А.Е. Голицына, Д.П. Головачева // Бизнес и общество. – 2016. - № 4 (12). – С. 8.

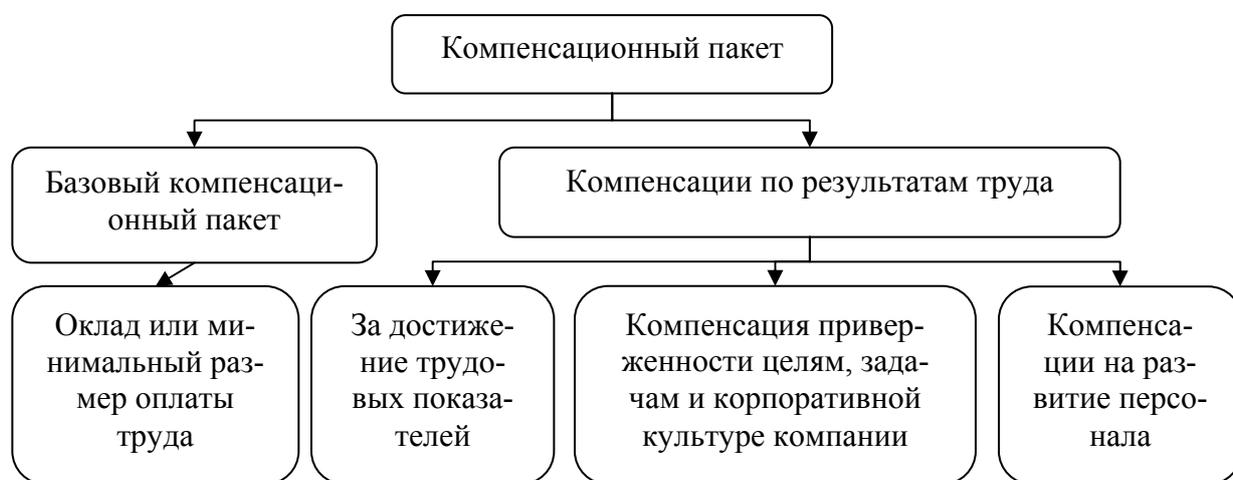
«компенсации». И.П. Поварич и др. предлагают следующую классификацию компенсаций, как совокупности трудового дохода (табл. 1) [7].

Таблица 1

### Классификация компенсаций

Признак классификации	Виды компенсаций
Функции компенсации	Базовая компенсация Компенсация по результатам труда Компенсация на обучение и развитие персонала Компенсация социального характера
Форма выплат	Денежная форма Натуральная форма Опционы, акции
Отношение к трудовому законодательству	Компенсации, обязательные к выплате, так как установлены законодательно Компенсации, выплачиваемые по инициативе работодателя
Охват выплат	Компенсации, предусмотренные к выплате всем работникам Компенсации, предусмотренные к выплате отдельным категориям работников Компенсации, предусмотренные к выплате отдельным работникам
Компенсации во взаимосвязи с профессиональными компетенциями и результатами труда	Компенсации за профессиональные компетенции (базовая оплата труда) Компенсации, зависящие от объемов труда Компенсации, связанные с решением определенного круга задач и достижения определенных результатов
Связь с ранее затраченными трудовыми усилиями	Компенсации, зависящие от прошлых результатов труда (пенсионные выплаты, отпускные, оплата больничного) Компенсации, не зависящие от прошлых результатов труда
Регулярность выплат	Регулярные выплаты компенсаций Нерегулярные выплаты
Период выплат	Текущие Отложенные
Период выплат	Компенсации, выплачиваемые в период активных трудовых отношений между работником и работодателем Компенсации после прекращения трудовой деятельности в связи с возрастом или инвалидностью
Источник финансирования выплат	Компенсации, относимые на затраты, связанные с производством и реализацией продукции Компенсации, выплачиваемые из прибыли предприятия Компенсации, выплачиваемые из различных денежных фондов, создаваемых за счет прибыли организации Компенсации, выплачиваемые из централизованных фондов социального страхования, создаваемых государством за счет обязательных отчислений организациями (для целей социального, медицинского и пенсионного страхования)
Доступность информации о компенсациях	Публичные Конфиденциальные

Также следует обратить внимание на широкое использование понятия «компенсационный пакет», под которым понимается совокупность компенсаций в виде различных льгот. При этом один из подходов трактует данное понятие как совокупность компенсаций, получаемых сотрудником сверх базовой заработной платы. Другой подход заключается в понимании компенсационного пакета как совокупности всевозможных выплат и льгот, включая заработную плату. По мнению Григашкина С.И., сторонника второго подхода, состав компенсационного пакета современной организации может выглядеть так, как представлено на рисунке 1.



**Рис. 1 – Состав компенсационного пакета современной организации**

Очевидно, что базовый компенсационный пакет носит в большей своей части социальный характер и слабо привязан к фактическим результатам труда. Он необходим для обеспечения минимально необходимого уровня существования работника предприятия и не может рассматриваться как «достойное» вознаграждение<sup>4</sup>. В то время как компенсации по результатам труда носят поощрительный характер и являются стимулом для роста трудовой активности работников.

Однако трудовым законодательством термин «компенсация» трактуется как возмещение работнику потерь, убытков, вреда, возникших в процессе исполнения им трудовых обязанностей. Компенсации, в частности,

<sup>4</sup> Григашкина С.И. Роль компенсационного пакета в системе управления персоналом / С.И. Григашкина, С.Н. Черновол // Научные труды SWORLD. – 2010. – Т. 11. - № 1. – С. 75-78.

предоставляются в следующих случаях (ст. 165 ТК РФ): при направлении в служебные командировки; при переезде на работу в другую местность; при исполнении государственных или общественных обязанностей; при совмещении работы с обучением; при вынужденном прекращении работы не по вине работника; при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска; в некоторых случаях прекращение трудового договора; в связи с задержкой по вине работодателя выдачи трудовой книжки при увольнении работника<sup>5</sup>.

Помимо термина «компенсация», в Трудовом кодексе РФ определено понятие «компенсационные выплаты», под которым понимаются доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера (ст. 129 ТК РФ)<sup>6</sup>.

Очевидно, что в обоих случаях речь идет лишь о частных случаях, когда работнику за определенные затраченные трудовые усилия полагаются выплаты от работодателя.

Поэтому, по мнению авторов статьи, существует необходимость уточнения понятия «компенсационное вознаграждение», которое отражало бы сущность компенсаций как вознаграждения. Компенсационное вознаграждение является формой оплаты труда работника за выполнение его трудовых функций, величина которой складывается под влиянием различных социально-экономических факторов: соотношения спроса и предложения на рынке труда, стоимости минимального набора благ, уровня квалификации, степени интенсивности труда работников и других факторов, имеющих значение как для работодателя, так и работника, а также выступает стимулом, который способствует повышению производительности труда и приложению повышенных усилий работников, направленных на достижение стратегических целей организации.

---

<sup>5</sup> Трудовой кодекс Российской Федерации. Федеральный закон от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ.

<sup>6</sup> Трудовой кодекс Российской Федерации. Федеральный закон от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ.

Главный акцент в системе компенсационных вознаграждений делается именно на побуждение работника к определенному заданному поведению, необходимому предприятию. Эта ключевая установка определяет цели компенсационной модели вознаграждения<sup>7</sup>:

1. Привлечение персонала в организацию. Система компенсационных вознаграждений работников компании должна привлекать нужных специалистов с определенным набором навыков и квалификации. Сформировавшийся таким образом коллектив работников должен быть достаточным для достижения стратегических целей организации.

2. Сохранение сотрудников в организации. Вознаграждение должно соответствовать ситуации, сложившейся на рынке труда. В том случае если вознаграждение будет ниже среднерыночного уровня, сотрудники компании начнут ее покидать.

3. Стимулирование производительного поведения. Система вознаграждений должна быть построена таким образом, чтобы «подталкивать» работников на конкретные действия, необходимые организации. Не только рутинные навыки, но особенно опыт, творческое начало, преданность компании и поддержание ее корпоративной культуры должно поощряться.

4. Контроль за издержками на рабочую силу. Система вознаграждений должна быть построена таким образом, чтобы менеджмент компании мог эффективно контролировать процесс расходования денежных средств на вознаграждения персоналом и управлять данной категорией затрат.

При этом система компенсационных вознаграждений должна быть достаточно проста для администрирования, интуитивно понятна каждому сотруднику компании и должна соответствовать требованиям законодательства.

Эффективная реализация системы компенсационных вознаграждений должна начинаться с определения следующих ключевых моментов:

---

<sup>7</sup> Озерникова Т.Г. Оплата труда персонала: учеб. пособие / Т.Г. Озерникова, И.Г. Носырева. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2015. – 390 с.

- работы, которая должна выполняться конкретной производственной единицей или индивидом;
- характера и уровня знаний, требуемых для ее выполнения, а также профессионального опыта;
- качеств людей, развитие которых необходимо поощрять для достижения организационного успеха;
- вознаграждений, которые организация может предложить своим членам, чтобы стимулировать рабочую культуру, обеспечивающую следование организационной стратегии.

Регламентация процесса стимулирования труда через систему компенсационных вознаграждений на предприятии может быть оформлено в виде компенсационной политики. С.И. Бабина и С.А. Бабин приводят нижеследующие виды компенсационной политики, которые находят применение в коммерческих организациях<sup>8</sup>:

- коррелятивная компенсационная политика – основана на тесной взаимосвязи со стратегией. Система вознаграждений находится в зависимости от достижения текущих и перспективных планов. Помимо этого, управленческий персонал регулярно отслеживает ситуацию на рынке труда и вносит определенные коррективы в базовые оклады;

- автономная компенсационная политика – отличается крайне низкой взаимосвязью системы компенсации и стратегическими целями и задачами. Отсюда и ее название. Такая политика в большей степени нацелена на достижение текущих целей. По мнению специалистов, именно такой тип политики может содержать «серые» схемы учета затрат, с целью минимизации налогов.

Также существует классификация компенсационной политики по уровню суммарных затрат:

---

<sup>8</sup> Бабина С.И. Идентификация вида компенсационной политики как условие ее развития и совершенствования / С.И. Бабина, С.А. Бабин // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. - 2011. - № 3. - С. 205-212.

– агрессивная компенсационная политика (политика опережения конкурентов) – характеризуется высоким уровнем компенсационных вознаграждений по сравнению с конкурентами по отрасли. Следует отметить, что такая политика доступна предприятиям с высоким уровнем финансовой устойчивости. Данная политика позволяет привлекать высококвалифицированный персонал и даже переманивать сотрудников с других предприятий;

– политика отставания – в том случае, если финансовое состояние неустойчивое, и компании угрожает банкротство, первое что делает руководство предприятия – это оптимизирует затраты, и заработная плата выступает одной из первых статей, которые попадают под подобную оптимизацию;

– политика равнения на конкурентов – предполагает установление среднерыночного пакета компенсационных вознаграждений.

На формирование компенсационной политики влияют внешние и внутренние факторы. Факторы внешней среды охватывают: законодательство РФ в сфере трудовых отношений, при разработке которых учитываются международные положения, постановления министерств и ведомств, требования профсоюзов, состояние рынка труда и пр. Факторы внутренней среды составляют: сфера и масштабы деятельности организации, форма собственности, избранная стратегия организации, ее финансовое состояние, сложившаяся организационная культура и качественное состояние рабочей силы.

Эффективность компенсационной политики заключается в достижении желаемого производственного поведения персонала, которое должно быть отражено количественными и качественными показателями, в категориях экономической, социальной и общественной эффективности.

Для достижения предполагаемого эффекта компенсационной политики необходимо последовательное проведение работ по следующим стратегическим направлениям:

- определение структуры базовой заработной платы (дифференциации базовой заработной платы – должностных окладов);
- соответствие компенсационной политики внешней конкурентоспособности;
- оценка вклада сотрудников и системы вознаграждений (краткосрочные и долгосрочные программы поощрения персонала);
- управление системой компенсационных вознаграждений.

При этом управление системой компенсационных вознаграждений включает:

- систематическое исследование компенсационных политик и компенсационных пакетов у конкурентов для того, чтобы оценить сильные и слабые стороны собственной компенсационной политики и определить направления ее совершенствования или вектор изменения;
- составление бюджета на выплату вознаграждений;
- доведение до персонала и разъяснение им сути системы компенсационных вознаграждений, существующей на предприятии, зависимости уровня заработной платы от выполнения целевых показателей, устанавливаемых структурным подразделениям и работникам;
- мониторинг удовлетворенности сотрудников уровнем заработной платы и структурой пакета вознаграждений.

В целом необходимо отметить, что все современные теории организации оплаты труда на первое место ставят именно необходимость тесной взаимосвязи поощрений работников со стратегическими целями организации. Акцент делается на долгосрочное существование и поступательное развитие компании с устоявшимся, высококвалифицированным персоналом. Таким образом, очевидно, что внедрение и полноценное использование системы компенсационных вознаграждений является основой устойчивого развития организации в стратегической перспективе.

## Библиографический список

1. Бабина С.И. Идентификация вида компенсационной политики как условие ее развития и совершенствования / С.И. Бабина, С.А. Бабин // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. – 2011. – № 3. – С. 205-212.
2. Голицына А.Е. Состав трудовых затрат, включаемых в постоянные и переменные расходы / А.Е. Голицына, Д.П. Головачева // Бизнес и общество. – 2016. – № 4 (12). – С. 8.
3. Григашкина С.И. Роль компенсационного пакета в системе управления персоналом / С.И. Григашкина, С.Н. Черновол // Научные труды SWORLD. – 2010. – Т. 11. – № 1. – С. 75-78.
4. Политика вознаграждения персонала в системе внутреннего рынка труда. Патернализм versus эффективность (опыт промышленных компаний Уральского региона) / Е. Г. Калабина // Модернизации экономики и общества: материалы XI Междунар. науч. конф. (Москва, 6-8 апреля 2010 г.). – М.: ГУ-ВШЭ, 2010.
5. Киселева Е.А. Место компенсационного пакета в системе мотивации персонала в организации / Е.А. Киселева // Управление человеческими ресурсами в условиях модернизации экономики: материалы интернет-конференции четвертого Байкальского кадрового форума. 01 июля 2012г., Иркутск / М-во образования и науки Рос. Федерации, Федер. гос. бюджет. образоват. учреждение высш. проф. образования «Байкальский гос. ун-т экономики и права». – Иркутск, 2012. – С. 137-145
6. Курбатова И.А. Проблемы реализации функций заработной платы в российской экономике / И.А. Курбатова, Н.П. Пермькова // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2015. – № 5(61). – С. 6-13.
7. Озерникова Т.Г. Оплата труда персонала: учеб. пособие / Т.Г. Озерникова, И.Г. Носырева. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2015. – 390 с.

8. Поварич И.П. Сущность и взаимосвязь базовых категорий, используемых в современной практике материально-денежного стимулирования / И.П. Поварич, С.А. Бабин, С.И. Бабина // Вестник Кемеровского государственного университета. – 2010. – № 4 (44). – С. 182-188.

9. Трудовой кодекс Российской Федерации. Федеральный закон от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ.

10. Хелмедаг Ф. Справедливая заработная плата: нормы и факты // Ф. Хелмедаг // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2013. №7 – С. 21-31.

11. Цыпкина И.С. Компенсации в сфере труда / И.С. Цыпкина // Актуальные проблемы российского права. – 2015. – № 6. – С. 139-144.

## **Reference**

1. Babina S. I. Identification of the type of compensation policy as a condition for its development and improvement / S.I. Babina, S.A. Babin // Human resource management. – 2011. – № 3. – p. 205-212.

2. Golitsina A.E. The composition of labor costs included in fixed and variable expenses / A.E. Golitsina, D.P. Golovacheva // Business & Society. – 2016. – № 4 (12). – p. 8.

3. Grigashkina S.I. The compensation set role in the personnel management system / С.И. Григашкина, S.N. Chernovol // Scientific Works SWORLD. – 2010. – t. 11. – № 1. – p. 75-78.

4. The personal remuneration policy in the system of the internal labor market. Paternalism vs. Efficiency (Urals industrial company's experience) / E. G. Kalabina // Economy & Society Modernization: XI International Science Conference materials (Moscow, April, 6-8, 2010). – М.: GU-HES, 2010.

5. Kiseleva E.A. The place of compensation set in the system of staff motivation in the organization / E.A. Kiseleva // Human Recourse Management in conditions of economics modernization: XI Baykal Staff Forum internet conference materials. July, 01, 2012, Irkutsk/ Ministry of Education and Science, Russian

Federation, Fed. State budget, Educational institution of higher professional education «Baikal State University of Economics and Law». – Irkutsk, 2012. – p. 137-145.

6. Kurbatova I.A. Realization problems of salary functions in Russian Economy / I.A. Kurbatova, N.P. Permyakova// Urals State Economy University News. – 2015. – № 5(61). – p. 6-13.

7. Ozernikova T. G. Remuneration of staff: textbook / T.G. Ozernikova, G.I. Nosyreva. – Irkutsk: Publishing house BSUEL, 2015. – 390 p.

8. Povarich I.P. The essence and intercommunication of the basic categories used in modern practice of material & financial stimulating / I.P. Povarich, S.A. Babin, S.I. Babina // The News of Kemerovo State University. – 2010. – № 4 (44). – p. 182-188.

9. The Labor Code of the Russian Federation. The Federal Law from 30.12.2001 № 197–FZ. – M., 2001.

10. Helmedag F. Fair Salary: norms & facts // F. Helmedag // The News of Urals State Economy University. – 2013. №7 – p. 21-31.

11. Tsipkina I.S. Compensation at Work / I.S. Tsipkina // Actual problems of Russian law. – 2015. – № 6. – p. 139-144.