

*А.М. Кайранов*

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕНСАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ

Изменения в содержании труда, обусловленные происходящими в мире глобализационными процессами, объективно выдвигают необходимость построения адекватных систем вознаграждения наемного труда. При этом речь в данном случае идет не только о заработной плате работников, а о более широких понятиях, включающих в себя затраты работодателя на различные услуги и льготы работникам неденежного характера. Иными словами, подобные системы вознаграждения можно представить в виде менеджмента компенсации человеческой деятельности. Такой подход предполагает необходимость проведения теоретических исследований в данной сфере, поскольку ни в период существования планово-командной экономики, ни в процессе рыночных преобразований в Казахстане и других постсоветских странах проблемы менеджмента компенсации человеческой деятельности не рассматривались без взаимосвязи и системности.

Разумеется, в период существования бывшего Советского Союза проводились серьезные исследования в сфере мотивации персонала, организации заработной платы, нормирования труда, оценки трудового вклада и премирования работников. Естественно, все эти вопросы исследовались с точки зрения соответствия постулатам марксистской теории. Но даже при этом многие разработанные методологические и теоретические положения являются актуальными и сегодня. Аналогичные исследования проводились и проводятся в период осуществления рыночных преобразований. Однако до настоящего времени каждый из аспектов проблемы компенсаций рассматривались отдельно без должной комплексности и взаимосвязи. В результате даже определения термина «компенсация» в Республике Казахстан и других странах бывшего Союза ССР по смыслу существенно отличаются от западной терминологии. К примеру, в Трудовом кодексе Республики Казахстан под компенсационными выплатами понимаются денежные выплаты, связанные с особым режимом работы и условиями труда, потерей работы, возмещением работником затрат, связанных с выполнением ими трудовых или иных предусмотренных законами Республики Казахстан обязанностей [1, с. 7]. В развитых же странах под компенсациями понимаются совершенно иные элементы вознаграждения.

В подобных условиях возникает необходимость выявления сущности и экономического содержания таких терминов, как «вознаграждение» и «компенсационная система» в самом широком смысле. Здесь необходимо сделать определенное отступление.

Изучение опыта развитых стран по исследуемой проблеме дает основания полагать, что в разных странах одно и то же явление называется специфическими терминами. Именно этот случай имеет место при исследовании терминов «вознаграждение» и «компенсационная система». Дело в том, что в Великобритании процессы справедливой, последовательной и объективной оценки сотрудников в соответствии с их значимостью для организации и согласно их вкладу в реализацию стратегических задач принято называть вознаграждением. Примером этому может служить «Словарь современной экономической теории Макмиллана», который раскрывает содержание двух схожих терминов: «вознаграждение» и «общее вознаграждение». Первый термин (*emoluments*) определяется как часть жалования (*salary*) и неденежных (*non-pecuniary*) выгод менеджера, не являющихся частью цены предложения предпринимательских способностей (*entrepreneurial supply price*). Вознаграждение характерно для фирм, обладающих такой монопольной властью (*monopoly power*), которой достаточно для того, чтобы позволить влиять менеджерам на распределение прибылей [2, с. 151]. Общее же вознаграждение (*total remuneration*) характеризуется в словаре как общий денежный доход, получаемый работником за свою работу. Наиболее часто этот термин используется в отношении суммы жалования (*salary*) и дополнительных выплат (*fringe benefits*) «белым воротничкам» (*white-collar workers*) [2, с. 496-497].

В отличие от Великобритании в Соединенных Штатах Америки эти же процессы называются термином «компенсационная система». Как нам представляется, он более точно отражает суть данной категории. Поэтому в дальнейших рассуждениях мы будем придерживаться названия «компенсационная система».

Идея управления компенсационными системами родилась относительно недавно, в 90-х годах XX века, благодаря американским исследователям Е. Лоулеру, Дж. Шустеру и Р. Зингхайму и Т. Фланнери. Е. Лоулеру, в частности, принадлежит идея так называемой «стратегической оплаты труда», в соответствии с которой он подчеркивал необходимость стратегического мышления при разработке компенсационной политики. Эта политика должна учитывать цели, ценности и культуру организации, а также проблемы, связанные с конкуренцией в масштабах глобальной экономики [3].

Данная концепция получила дальнейшее развитие в работах Дж. Шустера и Р. Зингхайма, которые предложили следующие ее основные принципы:

- программы общей компенсации должны обеспечивать вознаграждение за достижение определенных результатов и поведение, соответствующие ключевым целям организации;
- оплата труда может инициировать положительные организационные изменения;
- основной толчок системы новой оплаты труда заключается в введении переменной заработной платы;
- новая оплата ориентирована на групповое и индивидуальное вознаграждение, за счет чего сотрудники могут разделить финансовый успех организации;
- новая оплата ориентирована на групповое и индивидуальное вознаграждение, за счет чего сотрудники могут разделить финансовый успех организации;
- заработная плата – это предмет отношений между сотрудниками: они имеют право решать, совпадают ли ценности, культура и система вознаграждения [4].

Т.П. Фланнери и другие ученые разработали концепцию «динамической оплаты труда» и предложили девять принципов эффективной стратегии в этой сфере:

- 1) неразрывная связь вознаграждения с культурой, ценностями и стратегическими целями организации;
- 2) зависимость вознаграждения от других изменений на предприятии;
- 3) обеспечение системой вознаграждения оптимальной поддержки других изменений в компании;
- 4) интеграция вознаграждения с другими процессами управления кадрами;
- 5) демократизация процесса оплаты труда;
- 6) обеспечение прозрачности вознаграждения;
- 7) оценка результатов;
- 8) оптимизация. Новая оптимизация. И опять оптимизация;
- 9) избирательность. Не стоит принимать на веру все, что говорят и пишут об оплате труда [5].

Изучение экономической литературы свидетельствует о том, что среди исследователей разных стран не сложилось единого мнения на природу компенсаций. В одних странах под компенсациями имеют в виду только выплачиваемую заработную плату и отдельные премиальные выплаты. Большинство американских исследователей полагают, что система компенсации организации включает в себя все, что наемный работник может ценить и желать и что работодатель в состоянии или желает предложить в обмен на вклад наемного работника в выполнение организацией ее миссии. И, как представляется, это является наиболее реалистичным подходом к решению данной проблемы.

Схема весьма широкой классификации, позволяющая облегчить идентификацию различных родов и качеств вознаграждений, предоставляемых работодателями, по мнению американского исследователя Р. Хендерсона, состоит в разделении *компенсационных* и *некомпенсационных* компонентов. То есть все вознаграждения, которые можно классифицировать как монетарную и натуральную оплату, составляют *систему компенсаций* организации. Монетарная оплата может быть в форме монет или бумажных денег либо в

менее ощутимой форме чеков или кредитных карт. Они обладают стоимостью и упрощают обменные операции. Натуральная оплата – это товары или услуги, которые используются вместо денег и предоставляются как некий эквивалент стоимости того, что предлагается или получается. Все вознаграждения иного рода образуют некомпенсационную систему [6].

Результатом действия компенсационной системы являются отчисление, конверсия и передача части дохода организации своим наемным работникам с целью удовлетворения их монетарных и натуральных запросов на товары и услуги.

*Монетарные запросы на товары и услуги* – это заработная плата или жалованье, выплачиваемое наемному работнику в денежной форме или в форме, которая быстро и легко преобразуется в деньги по его усмотрению. Как средство обмена деньги дают наемному работнику обширную возможность приобретать товары и услуги определенного рода и количества, имеющиеся на рынке. Фактически род и количество осуществляемых покупок зависят от индивидуальных механизмов, которые мотивируют поведение выбора. Заработная плата или жалованье в форме денег может быть далее подразделено на оплату, заработанную и обретаемую в настоящее время, и оплату, заработанную, но обретаемую по истечении определенного времени в будущем, – отсроченная оплата.

*Натуральные запросы* – это запросы на товары и услуги, доступность и оплату которых полностью или в какой-то доле обеспечивает работодатель. Наемные работники зачастую имеют мало возможностей немедленно превратить натуральную оплату в монетарное обеспечение либо не имеют их вовсе. Однако во многих случаях обеспечиваемая работодателем натуральная оплата заменяет монетарную оплату некоторой величины дохода наемных работников, как если бы они получили те же товары и услуги где-то в другом месте. Организации приобретают эти требуемые и обычно желательные товары и услуги для своих членов, чтобы реализовать преимущества: (1) экономии на масштабе, возможной в силу группового приобретения; (2) выгод в силу особенностей налогового законодательства и регулирования; (3) льгот, предоставляемых правительственными законами, требующими обеспечения наемных работников определенными услугами.

Ценность любой натуральной оплаты для конкретного индивида определяется только его восприятием. Индивидуальное восприятие связано с определенным диапазоном демографических характеристик (возрастом, семейным положением, нынешним благосостоянием и другими доходами), а также физическим и эмоциональным состоянием самого наемного работника.

Американские исследователи Т.М. Манус и М.Д. Грэхэм под компенсационной системой понимают все виды вознаграждений: прямые и косвенные, внешние и внутренние. Все аспекты системы компенсаций – основная заработная плата, условное вознаграждение, льготы и нематериальное поощрение, включая удовлетворение от самой работы (внутреннее вознаграждение), – связаны между собой и должны рассматриваться комплексно, т.е. как единое целое [7]. П. Биссел определяет систему компенсации как сочетание элементов заработной платы с их установленной денежной стоимостью и льгот с присущей им моральной ценностью, благоприятная рабочая атмосфера и возможности для роста и приобретения опыта.

Компенсационная система является комплексной: она не предполагает повышенного внимания к отдельным механизмам вознаграждения, а скорее учитывает любые способы поощрения работников, а также факторы, обеспечивающие их удовлетворенность работой. Ее целью является максимизация комплексного воздействия целого ряда поощрительных мероприятий на повышение мотивации, преданности и вовлеченности сотрудников. По мнению Сандры О,Нил понятие компенсационной системы включает в себя все, что сотрудники ценят в трудовых отношениях [8].

Не менее широкое определение предлагает WorldatWork, утверждая, что система компенсации – это все средства, используемые работодателем для привлечения, удержания, мотивации сотрудников и удовлетворения их потребностей [9]. Пол Томпсон полагает, что компенсационная система, как правило, охватывает не только традиционные, количественные элементы, такие как заработная плата, надбавки и льготы, но и нематериальные,

нефинансовые элементы, например, принятие на себя ответственности, карьерный рост, обучение, развитие, внутреннюю мотивацию, которую обеспечивает работа сама по себе, и качество профессиональной жизни, поддерживаемое организацией [10].

Суть идеи компенсации заключается в том, что труд поощряется не только деньгами. По мнению Сандры О.Нил стратегия компенсации важна при разрешении вопросов, связанных с набором и удержанием персонала, и является средством управления поведением, она способствует накоплению ценного для сотрудников опыта и стимулирует их дополнительные усилия, создавая механизм для разрешения целого ряда вопросов и распределения средств вознаграждения таким образом, что они максимально удовлетворяют постоянно изменяющиеся потребности работников [8].

Многие исследователи особо подчеркивают преимущества применения компенсационных систем. По мнению Дж. Пфеффера «создание приятной, стимулирующей и доверительной рабочей атмосферы, позволяющей сотрудникам проявлять свои способности при выполнении производственных заданий, что оценивается должным образом, является верным способом повышения мотивации и продуктивности, хотя создание такой обстановки может представлять большую сложность и требовать более длительного времени, чем простое воздействие на рычаги вознаграждения [11]. К числу несомненных позитивных сторон внедрения компенсационных систем относятся:

- усиленный эффект – совместное воздействие различных видов вознаграждения производит более глубокий и длительный эффект на мотивацию и преданность сотрудников;
- укрепление трудовых отношений – трудовые отношения, которые поддерживаются компенсационной системой, обеспечивают максимальное использование различных видов вознаграждения и, следовательно, являются более приемлемыми для индивида;
- гибкость в удовлетворении индивидуальных потребностей – нефинансовое вознаграждение вызывает у сотрудников еще большую привязанность к организации, поскольку оно отвечает их особым индивидуальным потребностям;
- победа в битве за талант – нефинансовое вознаграждение обеспечивает положительный психологический фон, а на рынке занятости это может послужить дифференцирующим фактором, реализация которого представляет еще большую сложность, чем осуществление индивидуальной оплаты труда. Организация может стать «идеальным выбором», «отличным местом работы» и таким образом привлечь и удержать ценных и способных работников [12].

В Республике Казахстан, равно как и большинстве постсоветских стран, вопросы компенсационных систем в вышеназванном ракурсе не рассматриваются вообще. Здесь в настоящее время действует сложившаяся еще в советский период система вознаграждения работников, предусматривающая выплату заработной платы (со всеми ее элементами: премиями, стимулирующими и компенсационными доплатами и надбавками) и социальные услуги работникам, предусмотренные, как правило, коллективным договором. В последние годы эти услуги стали именоваться так называемым «социальным пакетом». Для потенциального работника данный аргумент выступает нередко является решающим в выборе места работы. Принято считать, что компании, предлагающие своим сотрудникам различные льготы, более надежны и стабильны. И это действительно так, поскольку социальные пакеты могут предоставлять своим работникам, как правило, крупные, успешные на рынке, компании. Большинство же предприятий малого и среднего бизнеса ввиду недостаточности финансовых средств, не обладают такими возможностями.

Социальный пакет – один из элементов корпоративного престижа, стандартная составляющая системы мотивации персонала практически всех крупных компаний. Материальные выплаты по нему могут составлять от трети до половины величины заработка работников.

При этом понятие социального пакета законодательно не закреплено. Под ним понимаются любые выплаты работникам, помимо заработной платы, что совершенно неверно. Нормы трудового законодательства достаточно четко регламентируют, какие социальные блага работодатель обязан предоставлять своим сотрудникам. Например, если организация должна сохранять за работником, являющимся донором, место работы и

среднюю заработную плату на период обследования и сдачи крови, то это нельзя считать привилегией. То, что работнику полагается по закону, нельзя расценивать как особую заботу работодателя о нем. Социальным пакетом правильнее называть блага, предоставляемые работникам сверх законодательно установленных. Так, в Трудовом кодексе Республики Казахстан предусмотрено, что в коллективный договор должны включаться в обязательном порядке положения о создании здоровых и безопасных условий труда и быта, об объеме финансирования мероприятий по безопасности и охране труда, об улучшении охраны здоровья, о гарантиях медицинского страхования работников и их семей. Следовательно, данные положения нельзя относить к социальному пакету.

В то же время, в этом же разделе кодекса содержатся рекомендательные положения, которые могут включаться в коллективный договор. К ним относятся вопросы:

- обеспечения занятости, подготовки, повышения квалификации, переподготовки и трудоустройства высвобождаемых работников;

- гарантий и льгот работникам, совмещающим работу с обучением;

- улучшения жилищных и бытовых условий работников;

- оздоровления, санитарно-курортного лечения и отдыха работников;

- о страховании работников и другие вопросы [1, с. 127].

Перечисленные меры социальной поддержки работников, как видно, не регулируются трудовым законодательством в обязательном порядке и поэтому могут быть отрегулированы путем коллективных переговоров между представителями работодателя и работников.

Кроме того, специфические условия развития казахстанской экономики и особенности формирования рынка труда практически не стимулировали применение предприятиями таких важных критериев компенсационных систем, как признание, ответственность, достижения, независимость, развитие, рост.

Таким образом, можно однозначно утверждать, что в казахстанской практике, ввиду специфики регулирования трудовых отношений, вопросы формирования эффективных компенсационных систем так и не получили развития. Однако развивающиеся глобализационные процессы выдвигают необходимость постепенного приближения отечественной практики регламентации трудовых отношений к западным подходам. В этих целях необходимо разобраться в вопросе о том, что представляет собой компенсационная система?

Как было отмечено выше, под компенсационной системой на западе подразумеваются все средства, используемые работодателем, для привлечения, удержания, мотивации работников и удовлетворения их потребностей. Предложенная формулировка, на наш взгляд, не дает представления о сущностных признаках и элементах, присущих данному понятию.

Как признают все западные исследователи, основным компонентом компенсационной системы является заработная плата. При этом, в отличие от исследователей США, Великобритании и других развитых стран, мы понимаем под ней все денежные выплаты, осуществляемые работодателем за выполненную работу. Другими словами, сюда относятся выплату по тарифным ставкам и должностным окладам, различного рода премии и вознаграждения, стимулирующие и компенсационные доплаты и надбавки. Вторым элементом системы компенсаций являются все денежные льготы и услуги, осуществляемые работодателем в пользу работников. Наконец, к числу важнейших элементов системы компенсаций следует отнести так называемое нематериальное вознаграждение, связанное с обучением, развитием и приобретением опыта.

На основе вышеизложенного можно, на наш взгляд, сформулировать определение компенсационной системы. Как представляется, под такой системой следует понимать затраты работодателя денежного и неденежного характера, направляемые на обеспечение компенсаций работнику за выполненную работу, стимулирование достижения высоких результатов труда и усиления мотивации на основе удовлетворения их потребностей.

Раскрывая экономическую сущность представленного определения, необходимо отметить, что, во-первых, система компенсаций включает в себя в качестве основного элемента заработную плату, призванную обеспечить компенсацию работнику затраченные

услуги труда и, следовательно, воспроизводство самого работника. Тем самым проявляется воспроизводственная функция заработной платы. Во-вторых, выплаты различного рода премий и вознаграждений за достижения в труде стимулируют работника добиваться лучших результатов, что отражает стимулирующую функцию оплаты труда. В-третьих, компенсационная система включает в себя финансовые затраты работодателя, не связанные непосредственно с результатами труда работников. Речь в данном случае идет о так называемых материальных льготах, проявляющихся в возмещении услуг здравоохранения, социального страхования, образования работников и т.д. И, наконец, в четвертых, такая система включает в себя нематериальные элементы, выражающиеся в обеспечении карьерного роста, развития, внутренней мотивации, качества профессиональной жизни.

Представленный подход к компенсационной системе пока еще не получил распространения ни в Казахстане, ни в других постсоветских странах, хотя необходимость этого уже назрела. В казахстанской действительности, в частности, применяются лишь отдельные, разрозненные и не связанные между собой в единое целое элементы. Кроме заработной платы и отдельных льгот, в республике предпринимаются лишь первые шаги в части предоставления работникам материальных выгод, не связанных с результатами. Как правило, они осуществляются в рамках осуществляемой в настоящее время кампании «корпоративная ответственность бизнеса».

Необходимость проведения подобной кампании обусловлена тем, что состояние отечественной экономики не позволяет государству обеспечить достойную социальную защиту всему населению. Поэтому роль бизнеса в решении данной проблемы трудно переоценить. В новых экономических условиях социальные функции хозяйствующего субъекта не могли не претерпеть существенных изменений, поскольку модифицировались формы собственности, экономическая и социальная среда. Прежде всего корпоративный сектор должен озаботиться решением социальных проблем на своих предприятиях на основе следующих приоритетов:

- социализация бизнес-плана и разработка на его основе корпоративной социальной программы, которая обеспечивала бы трудовому коллективу условия для полноценной жизни и интересного труда;
- усиление стимулирующего характера системы социальных услуг и гарантий, в том числе бесплатных, полное и частичное субсидирование расходов работников (и членов их семей) на оплату услуг, оказываемых социальными учреждениями и организациями;
- оптимизация корпоративных затрат на корпоративные социальные программы;
- установление партнерских отношений между работодателями и работниками (заключение коллективных договоров);
- привлечение и закрепление квалифицированных и работоспособных кадров;
- создание условий труда, не наносящих ущерба здоровью и человеческому достоинству работников;
- поощрение работников, помощь в приобретении необходимых знаний и квалификаций, гарантия равных прав и возможностей в реализации профессиональных навыков независимо от пола, возраста и убеждений (отсутствие дискриминации);
- эффективное использование в рамках бизнес-процесса работников различной квалификации (в зависимости от их навыков);
- предоставление гарантий при оформлении работниками кредитов в коммерческих банках, частичное погашение кредитных сумм и субсидирование уплаты процентных ставок (при покупке жилья, предметов длительного пользования);
- переориентация социальной политики на адресную поддержку работников и членов их семей.

Как видно, в рамках корпоративной социальной ответственности бизнеса может быть предусмотрен достаточно широкий комплекс мер по социальной защите работников предприятий. Однако, как представляется, данные меры не охватывают полностью все направления деятельности, которые относятся к компенсационной системе.

## Литература

1. Трудовой кодекс Республики Казахстан. – Алматы: ЮРИСТ, 2009. – 112 с.
2. Словарь современной экономической теории Макмиллана. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 608 с. – (Библиотека словарей ИНФРА-М).
3. Lawler E. Strategic Pay, Jossey-Bass, San Francisco, 1990.
4. Schuster J.R. and Zingheim P.K. Vie New Pey, Lexinton Books, New York, 1992.
5. Flannery T.P., Hofrichter D.A. and Platten P.E. People, Perfomance and Pey, The Free Press, New York, 1996.
6. Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент. 8-е изд. /Пер. с англ. под ред. Горелова Н.А. – СПб.: Питер, 2004. – 880 с.: ил. – (Серия «Бизнес класс»).
7. Manus T.M. and Graham M.D. Creating a Total Rewards Strategy A toolkit for designing busines-based plans. American Management Association. New York, 2002.
8. O,Neal S. The phenomenon of total rewards. ACA Journal, 7/3, 1998.
9. WorldatWork. Total rewards: From strategy to implementation. WorldatWork. Scottsdale, AZ, 2000.
10. Thompson P. Total Reward. CIPD, London, 2002.
11. Pfeffer J. The Human Eguation Building profits by putting people first. Harvard Busines School Press. Boston, 1998
12. Армстронг М., Стивенс Т. Оплата труда: практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала. /Пер. с англ. Под научн. ред. Т.В. Герасимовой. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 512 с.

\*\*\*

Бұл мақалада автор «сыйақы» және «өтемақы» ұғымының экономикалық мазмұны мен мағнасын қарастырады. Автор өтемақы негізі бойынша әр-түрлі елдердің ізденушілері бірыңғай көзқарасқа келмегенін байандайды, сонымен бірге өтемақы туралы өз көзқарасын береді.

\*\*\*

In the article the author describes the main point and economical matter of such terms as "remuneration" and "compensation system". The author confirms the fact that there is no one opinion among researches about the nature of remuneration, and he gives his own definition.

С.О. Читанова

### ПРОБЛЕМЫ ВНЕШНЕТОРГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАЗАХСТАНА В УСЛОВИЯХ ВСТУПЛЕНИЯ В ТАМОЖЕННЫЙ СОЮЗ

Достигнутый в последнее время (в докризисный период) рост промышленного производства в Казахстане, 2000-2007 годы среднегодовые темпы роста отраслей промышленности составили около 9%, в значительной степени был обусловлен внешними условиями, благоприятно повлиявшими на конъюнктуру мирового рынка в связи с периодом экономического подъема в мировой экономике, чем вызвано было повышением цен на сырье.

Состояние эйфории и преукрашенно-преувеличенное освещение реального положения вещей, когда зависимость от конъюнктуры мирового рынка в любой момент могло пошатнуть мнимую стабильность экономики Казахстана базирующейся на сырьевом экспорте широко обсуждалось в научных кругах Казахстана. Подтверждением трезвой оценки неустойчивости экономического роста в стране подтвердилось на практике в результате негативного влияния глобального экономического кризиса, что должно стать ценным уроком в осуществлении стратегии экономического развития нашей страны.

Мировой экономической кризис усугубил экономическое положение страны и обострил необходимость решения таких проблем как спад производства и угроза сокращения рабочих мест, снижение инвестиционной активности и уменьшение объемов как международного, так и внутреннего товарооборота.