

КОМПЕНСАЦИОННЫЙ ПАКЕТ: СТРУКТУРА И МОТИВАЦИЯ В КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ

Ю. Н. Талышева, Л. С. Бабынина

Российская экономическая академия им. Г. В. Плеханова

Поступила в редакцию 19 января 2009 г.

Аннотация: компенсационная политика организации призвана обеспечить мотивацию и стимулирование персонала в достижении высоких результатов, наиболее актуальных в кризисных экономических условиях. В статье рассмотрены вопросы формирования компенсационного пакета и его структура. Для реализации мотивирующей функции компенсационного пакета его структура должна различаться у сотрудников в зависимости от их вклада в достижение высоких результатов труда. В этих целях используются разные формы вознаграждения: постоянные (оклад) и переменные (бонусы), прямые и косвенные выплаты, дополнительные социальные льготы.

Ключевые слова: компенсационная политика, обзоры заработной платы, вознаграждение, компенсационный пакет, социальный пакет, дополнительные социальные выплаты и льготы: дополнительное медицинское, пенсионное страхование, страхование жизни; принцип «кафетерия».

Abstract: *compensatory policy of organization urged to provide motivation and personnel stimulation in achievement of good results, the most urgent amid the economic crisis. Questions of formation of a compensatory package and its structure are considered in the article. In order to implement the motivating function of a compensatory package its structure should differ at employees depending on their contribution to achievement of good work results. For these purposes different forms of compensation are used: constant ones (salary) and variable (bonuses), direct and indirect payments, additional social privileges.*

Key words: *compensatory policy, wages reviews, compensation, compensatory package, social package, additional social payments and privileges: additional medical, pension insurance, life insurance; «a cafeteria» principle.*

Цели и задачи компенсационной политики организации, содержание компенсационной системы и выбор элементов компенсационного пакета определяются уровнем развития организации, ее кадровой политикой. Независимо от специфики построения компенсационной системы в разных организациях общим требованием к разработке компенсационного пакета является соблюдение принципов системного подхода, рассмотрение компенсаций персоналу как управленческой технологии, направленной на достижение целей компании и реализацию ее стратегии.

Прежде чем приступить к разработке компенсационного пакета, следует четко представлять: общие и специфические, основные и вспомогательные задачи, которые должны быть решены с его помощью; технические, организационные и финансовые возможности компании, необходимые для реализации избранной компенсационной модели.

Для привлечения, а тем более для удержания в компании высококвалифицированных специалистов недостаточно предложить им конкурентоспособный уровень заработной платы. Хорошие условия труда, дополнительные социальные льготы оказываются привлекательнее и приобретают при выборе места работы решающее значение. Эта тенденция стала отчетливо прослеживаться в отношении не только высококвалифицированных и востребованных рынком специалистов, но и менее опытных, начинающих работников.

Размер материального вознаграждения непосредственно влияет на создание у работника чувства уверенности, защищенности и справедливости, что может рассматриваться как значимый мотивационный стимул. Вместе с тем компенсационная политика предполагает создание действенной системы как монетарных, так и немонетарных средств мотивации трудовой деятельности работника, воплощаемых в компенсационном пакете. Под *компенсационным пакетом*, как правило, понимает-

ся определенный набор средств материального и нематериального вознаграждения, который работник получает в качестве компенсации за предоставление организации своего времени, здоровья, знаний, усилий, результатов работы и т.д.

Часто компенсационный пакет отождествляется с социальным пакетом, и эти термины используются как синонимы. В ТК РФ эти понятия отсутствуют, в теоретических исследованиях авторы часто трактуют их по-разному. Представляется, что *компенсационный пакет понятие более объемное*, включающее в свою структуру как денежное вознаграждение в виде постоянных и переменных выплат, так и набор дополнительных социальных льгот, предлагаемых компанией.

Постоянные выплаты включают оклад, заработную плату в соответствии со штатным расписанием, а также надбавки и доплаты, которые устанавливаются индивидуально для каждого сотрудника в зависимости от условий труда и его результативности. Это могут быть, например, надбавки за высокую квалификацию, за использование иностранного языка в работе, за профессиональное мастерство, за ученую степень, за выслугу лет, за работу со сведениями, содержащими государственную тайну; доплаты за работу в вечернее и ночное время, в выходные и праздничные дни и т.п.

Переменные выплаты — это премии по результатам труда самого сотрудника, его отдела, организации в целом; дополнительные командировочные расходы; оплата переработки. Чаще всего переменные выплаты связывают с результатами работы. Поощрения в виде премий служат стимулом к повышению эффективности деятельности, а их отсутствие способно стать демотивирующим фактором.

Что касается определения социального пакета, то здесь мнения расходятся. Так, одни авторы к социальному пакету относят дополнительные социальные выплаты и льготы, сверх установленных законодательством, выплачиваемые работодателем за счет прибыли [1, с. 575]; другие называют их косвенными выплатами: «стоимость услуг, предоставленных работнику и членам его семьи за счет чистой прибыли работодателя» [2, с. 183]; третьи считают, что «соцпакет имеет четкую структуру, включающую: 1) определенные законодательством льготы и гарантии (оплата больничных листов, отпуск и т.п.), распространяющиеся на весь персонал; 2) дополнительные льготы и гарантии, ответственность

за обеспечение которых принимает на себя работодатель в рамках своей организации» [3, с. 25].

По нашему мнению, разнообразие мнений о структуре социального пакета и источниках его формирования связано с переходным периодом в системе государственного (обязательного) и дополнительного (корпоративного и частного) страхования социальных рисков и налогообложения. Мы солидарны с авторами, которые под *социальным пакетом* понимают дополнительные социальные выплаты и льготы, сверх установленных законодательством. Такая позиция согласуется с нормами трудового права и ответственностью работодателя за их соблюдение.

Наиболее популярными выплатами и льготами в структуре социального пакета являются: оплата питания и проездных билетов в общественном транспорте, предоставление беспроцентной ссуды, дополнительное (медицинское, пенсионное, жизни) страхование рисков сотрудников и членов их семей, предоставление льготных путевок, организация корпоративных праздников, возможность приобретения со скидкой услуг или продукции компании, компенсация расходов на мобильную связь и доступа в Интернет, оплата обучения сотрудников, предоставление абонементов в спортивные клубы, бассейны, фитнес-центры и т.д. По данным исследования, проведенного компанией BegIn Group, из опрошенных российских компаний в 2007 г. 93 % имели собственные социальные программы, при этом 49 % собирались их расширять [4, с. 65].

Добровольное предоставление компанией своим сотрудникам определенного набора социальных льгот оправдано с экономической точки зрения в интересах развития мотивации персонала, повышения лояльности и приверженности работников организации, что непосредственно отражается в росте конечных результатов. При централизованном приобретении льгот компания получает к тому же значительную экономию затрат. Кроме того, обеспечивается повышение общей стоимости предоставляемого сотруднику компенсационного пакета при одновременном снижении размера прямых денежных выплат. Наличие в организации соцпакета выступает стимулирующим фактором, поскольку большинство сотрудников имеют определенную историю собственной трудовой деятельности, привычку к определенным льготам и возможность сравнивать и выбирать. Предоставление в рамках соцпакета возможности совместного проведе-

ния досуга в спортивных клубах, на корпоративных мероприятиях и тому подобное способствует росту командной сплоченности и сходного мировоззрения сотрудников разного уровня, формирует однородную корпоративную культуру.

Таким образом, структуру компенсационного пакета можно представить следующим образом: постоянные выплаты; переменные выплаты; дополнительные социальные выплаты и льготы.

Структура компенсационного пакета не может оставаться постоянной, она находится в непрерывном развитии, обусловленном приоритетом тех или иных задач: привлечение и удержание квалифицированного персонала, стимулирование производственной деятельности сотрудников и повышение производительности труда, оптимизация затрат на персонал. Любая компенсационная система рано или поздно устаревает, и для ее эффективного совершенствования необходима информация о появлении новых тенденций на рынке труда. Сравнительный анализ тенденций в уровне компенсационного пакета в аналогичном сегменте рынка позволяет обосновать изменения, которые могут быть внесены в компенсационную политику компании с учетом ее финансового состояния. Такая информация может быть получена не только извне (мониторинг специальных изданий, аналитических отчетов, изучение опыта коллег и т.п.), но и в результате опросов сотрудников компании. Выявление предпочтений персонала организации относительно тех или иных компенсаций и льгот должно подкрепляться системным исследованием мотивационного профиля сотрудников организации, при этом при задаче смены / усиления тех или иных типов мотивационных профилей в компании следует учитывать предпочтение будущих формируемых групп по содержанию льгот. Учет мнений и пожеланий персонала организации, а также знание общих тенденций развития компенсационной политики, использование эффективных инструментов мотивации обеспечивает наилучшие результаты при формировании и совершенствовании компенсационного пакета компании. Сопричастность сотрудников к выбору льгот / разработке компенсационной политики усиливает командный дух, вовлеченность сотрудников в развитие компании.

Представляется, что в условиях кризиса приоритетное значение в формировании эффективной компенсационной политики организации отводится не просто денежному воз-

награждению сотрудников в зависимости от количества и качества затраченного ими труда, а тем программам, которые обеспечивают дополнительное страхование рисков для работников, достижение финансовых результатов организации и сохранение рабочих мест.

За последние десять лет на рынке труда (в том числе на рынке труда девелопмента) сложилась парадоксальная ситуация, когда уровень заработной платы специалиста оказывался гораздо выше его реальной отдачи в организации. Особенно остро эта проблема проявилась в 2004—2007 гг., когда уровень заработной платы и темпы роста окладов оказались наиболее высокими с начала 2000 г. Неоднократно отмечалась «перегретость» сотрудников по уровню заработной платы и давление на работодателя со стороны квалифицированных специалистов. Безусловно, такая ситуация долго продолжаться не могла, и с августа — сентября 2008 г., когда в экономике страны стали проявляться кризисные явления, работодатели в первую очередь обратили внимание на обеспечение взаимосвязи результативности труда персонала и эффективности компенсационной политики.

Анализ предпринятых в данном направлении мер приводит к неоднозначным выводам. На наш взгляд, излишне радикальным оказалось сокращение персонала, в ряде случаев необоснованное, которое привело к потере квалифицированных специалистов. Практически во всех сферах бизнеса произошел пересмотр уровня заработной платы за счет уменьшения ее переменной части — премий и бонусов, а также отказ от дополнительных социальных выплат и льгот. Однако исследование, проведенное холдингом «Империя кадров» по данным 185 компаний в сфере ритейла, недвижимости, строительства, промышленности, финансов, инвестиций, телекоммуникаций, логистики, фармацевтики и основанное на анализе предлагаемых работодателем компенсационных пакетов, свидетельствует о тенденции роста заработной платы у квалифицированных специалистов. Несмотря на общее падение уровня зарплаты во время кризиса в рублевом выражении, составившее 10—40 %, в секторе недвижимости, строительства и девелопмента уровень окладов, предлагаемых специалистам, увеличился [5]. Архитектор в 2009 г. может рассчитывать на компенсацию в 65 тыс. руб. вместо 60 тыс. руб. в 2008 г., главному архитектору проекта в 2009 г. работодатели готовы предложить от 80 до 120 тыс. руб. вместо 70—100 тыс. руб. годом ранее,

зарплата инженеров-проектировщиков и сметчиков выросла более чем на 20 %. По мнению экспертов, это связано с традиционным дефицитом высококвалифицированных инженеров в данном сегменте рынка. У руководителей же среднего и высшего звена заработная плата снизилась. Так, зарплата главных инженеров упала со 160 до 130 тыс. руб., директора по строительству с 220 до 150 тыс. руб.

По данным компании «Анкор»*, охватывающим 370 компаний (71 % в сфере производства и продаж товаров FMCG и B2B, 14 % — розничные продажи, 10 % — в секторе информационных технологий и телекоммуникаций, 5 % — фармацевтика, логистика, энергетика):

— 28 % компаний сокращают объем социального пакета или же отменяют некоторые льготы, в 45 % из этих компаний данная мера уже реализована. Отменяют чаще всего программы корпоративного обучения (48 % компаний), спортивные льготы (32 % компаний), а также программы льготных займов сотрудникам (30 % компаний). Под сокращение лимита чаще всего попадают расходы на обучение сотрудников, мобильную связь и компенсация за использование автомобиля.

— 31 % компаний планируют сокращать численность персонала, 20 % компаний не приняли окончательного решения относительно данной меры, а в 49 % компаний сокращение не планируется.

Исследования позволяют сделать вывод о необходимости корректировки компенсационной политики, особенно в условиях ограниченных финансовых возможностей компании. На наш взгляд, целесообразно разработать такие мотивационные программы, которые будут страховать возможные социальные риски персонала. Например, вместо повышения денежной части компенсационного пакета можно предложить дополнительные виды страхования, наиболее актуальные в кризисный период: забота о здоровье, образовании, переобучении, пенсии.

Особенности учета расходов по оплате труда и формирование налогооблагаемой базы позволяют предприятиям выбрать оптимальный вариант налогообложения между единым социальным налогом (ЕСН) по ставке 26 % (20 % — Федеральный бюджет; 2,9 % — фонд социального страхования (ФСС); 1,1 % — Федеральный фонд обязательного медицинского страхования (ФФОМСБ); 2 % — Территориальный фонд обязательного медицинского страхования (ТФОМС)) или налогом на чистую прибыль по ставке 20 %, а также

оптимизировать уплату налога на доходы физических лиц (НДФЛ). В 2008 г. внесены изменения в Налоговый кодекс РФ, с учетом которых к расходам по оплате труда (ст. 255 п. 16) могут быть отнесены суммы платежей по договорам добровольного страхования (долгосрочного страхования жизни, негосударственного пенсионного обеспечения добровольного личного страхования) [6].

Кроме того, можно уменьшить налоговую базу по ЕСН на сумму материальной помощи работникам в виде компенсации их расходов на оплату процентов по кредитам и займам, оформленным для приобретения жилья. Однако размер этих расходов ограничен пределом в 3 % общей суммы затрат на оплату труда.

Дополнительное медицинское страхование целесообразнее включать в компенсационный пакет всех сотрудников, с возможной градацией по группам сотрудников (уровням должностей, что привязано к стоимости вида страхования). Включение дополнительного пенсионного страхования в компенсационный пакет может быть особенно эффективно, когда компания заинтересована в долгосрочном удержании сотрудника. Высокую отдачу дает и включение в структуру компенсационного пакета различных кредитных схем (беспроцентные или льготные целевые ссуды сотрудникам на приобретение недвижимости или неотложные потребительские нужды). Такие ссуды предоставляет компания, которая сама выступает заемщиком. Решение о предоставлении кредита принимается на основании определенных критериев: стажа работы, количественных и качественных показателей сотрудника в зависимости от вида его деятельности. Такая составляющая компенсационного пакета выгодна для обеих сторон: для сотрудника решается жилищный вопрос, у компании появляется возможность удерживать квалифицированного сотрудника на срок, зафиксированный в специальном контракте.

Во многих сферах, где для достижения высокого качества работы требуется постоянное повышение квалификации, важно, чтобы компания принимала на себя расходы по обучению кадров. С 2009 г. не облагаются ЕСН суммы, уплаченные работодателем за обучение работников, что позволяет направить сотрудников на дополнительное обучение — повышение квалификации или переподготовку, сохранить рабочие места. Подобная льгота является очень значимой, помогает сориентировать персонал на новые, необходимые для компании в момент кризиса знания и навыки.

ки. Однако для удержания сотрудника после обучения с ним необходимо предварительно заключить договор, по которому он не может уйти из компании до истечения определенного срока «отработки» (при нарушении данного условия работник возвращает суммы, инвестированные работодателем в его обучение).

При разработке или совершенствовании компенсационного пакета необходимо учесть и элементы нематериального поощрения сотрудников, которые для многих могут иметь большое мотивационное значение: публичные награждения, доски почета, конкурсы, статьи в корпоративной прессе или на сайте, привлечение к обсуждению рабочих ситуаций, подарки и сувениры к праздникам, корпоративные мероприятия и др.

Целесообразно, чтобы составляющие элементы социального пакета определяли сами сотрудники, имея возможность выбрать наиболее соответствующий набор социальных выплат и льгот (так называемый «кафетерий»). По данным компании «Ernst&Young», возможность выбора из набора льгот повышает включенность в компанию и способствует удержанию до 35 % сотрудников, по сравнению с четко выделенным набором льгот. Для учета мнения персонала можно провести анкетирование, составить рейтинг, предложить выбор из достаточно большого количества льгот.

Таким образом, компенсационный пакет в условиях кризиса несет важнейшую мотивационную нагрузку и является средством повышения лояльности сотрудников компании. Тщательно продуманная его структура помогает решить практически все задачи управления персоналом: подбор квалифицированных

кадров с желанием трудиться на благо компании, удержание перспективных сотрудников, повышение мотивации, стимулирование к качественному улучшению работы, профессиональному и карьерному росту.

В современных условиях возможность пересмотра компенсационного пакета путем уменьшения фиксированной части заработной платы и оптимизации социального пакета позволят сохранить коллектив, получить новые навыки и повысить лояльность работников, стимулировать их к эффективному труду. Эти меры позволяют компании сократить расходы на персонал и в то же время эффективно работать в кризисных условиях, создавая положительный HR-бренд для рынка труда.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Одегов Ю. Г.* Экономика труда : учебник / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко, Л. С. Бабынина. — М. : Альфа-Пресс, 2007. — Т. 2.
2. *Корнейчук Б. В.* Экономика труда : учебное пособие / Б. В. Корнейчук. — М. : Гардарики, 2007.
3. *Скитяева И.* Социальный пакет : статья расходов или инструмент управления? / И. Скитяева, Е. Чернова // Управление компанией. — 2005. — № 12.
4. Чем привлечь сотрудника // Теория и практика бизнеса. — 2008. — № 2.
5. URL : <http://www.vremya.ru/2009/38/4/224248.html>.
6. Федеральный закон от 22 июля 2008 г. № 158-ФЗ «О внесении изменений в главы 21, 23, 24, 25 и 26 части второй Налогового кодекса Российской Федерации и некоторые другие акты законодательства Российской Федерации о налогах и сборах».

*Российская экономическая академия
им. Г. В. Плеханова
Тальшева Ю. Н., соискатель
utalisheva@areim.ru*

*Бабынина Л. С., кандидат экономических наук, доцент
babininals@gmail.com
Тел.: 8-916-975-79-49*

*Plekhanov Russian Academy of Economics
Talisheva J. N., Post-graduate Student
utalisheva@areim.ru*

*Babynina L. S., Doctor of Economics, Associate Professor
babininals@gmail.com
Tel.: 8-916-975-79-49*