

УДК 331.211

**СУЩНОСТЬ И ВЗАИМОСВЯЗЬ БАЗОВЫХ КАТЕГОРИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ  
В СОВРЕМЕННОЙ ПРАКТИКЕ МАТЕРИАЛЬНО-ДЕНЕЖНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ**

*И. П. Поварич, С. А. Бабин, С. И. Бабина*

**THE ESSENCE AND INTERRELATIONSHIP OF BASIC CATEGORIES USED IN MODERN  
PRACTICE OF MATERIAL AND PECUNIARY INCENTIVES**

*I. P. Povarich, S. A. Babin, S. I. Babina*

Раскрыта сущность понятий «вознаграждение», «заработка плата», «компенсации», «компенсационный пакет». Предложена классификация компенсаций, которая может быть использована в практике компенсационного менеджмента. Выделены структурные элементы компенсационного пакета.

The essence of concepts of remuneration, wages, compensation, compensation set are revealed. The classification of compensations which can be used in compensatory management practice is offered. Structural elements of the compensation set are selected.

**Ключевые слова:** вознаграждение, заработка плата, компенсации, компенсационный пакет.

**Keywords:** remuneration, wages, compensation, compensation set.

Российской особенностью современного этапа управления бизнесом продолжает оставаться низкая трудовая мотивация персонала. Причины этого явления кроются как в недопонимании многими работодателями роли стимулирования в управлении мотивацией персонала, так и в неспособности функциональных специалистов разработать системы вознаграждений, ориентированные на достижение целей организации. Современные технологии стимулирования персонала в силу их дороговизны на рынке консалтинговых услуг доступны не всем работодателям. Сложившуюся ситуацию усугубляет неоднозначность, а порой некорректность трактовки базовых категорий, используемых в современной практике материально-денежного стимулирования.

В контексте нашего исследования под материально-денежным стимулированием понимается управлеченческий процесс по разработке и использованию систем вознаграждений, целью которого является формирование у персонала мотивации на достижение поставленных целей. Относительно использованного в приведенном определении термина «вознаграждение» необходимо отметить, что в теории мотивации в качестве вознаграждения рассматривается все то, что представляет для работника ценность или может казаться для него ценным. При этом вознаграждение подразделяют на внутреннее и внешнее. Внутреннее вознаграждение – это ценности, приписываемые человеком процессу совершения работы, например, принятие на себя ответственности; возможности карьерного роста, обучения, развития; моральное удовлетворение от успешного преодоления новых трудностей; членство в команде великолепных коллег и т. п. Внешнее вознаграждение – это многочисленные выплаты в денежной и натуральной форме, используемые работодателем в качестве стимулов трудовой активности. В рамках процесса материально-денежного стимулирования под вознаграждениями понимаются внешние вознаграждения, которые используются работодателем в качестве материально-денежных стимулов, а сам

термин «вознаграждение» чаще всего используется без уточняющего его значение слова «внешнее». Так, например, в Большом экономическом словаре «вознаграждение за труд» определяется как «плата, поощрение за выполненную работу, труд; выплачивается, как правило, в денежной форме в соответствии с количеством и качеством труда работника, его трудовым вкладом и результатами работы. Формами вознаграждения за труд могут быть заработка плата, премии, доплаты и надбавки, а также поощрения в виде ценных подарков, ценных бумаг, предоставления жилья на льготных условиях и др.» [1, с. 133].

В современной практике материально-денежного стимулирования, наряду с понятиями «вознаграждение» и «заработка плата», широко используются такие категории, как «компенсации» и «компенсационный пакет». «Компенсация» трактуется в словарях как возмещение и вознаграждение. Понятие «компенсации» как возмещение работнику потерь, убытков, вреда, возникших в процессе исполнения им трудовых обязанностей, закреплено и в современной редакции Трудового кодекса. Компенсации, в частности, представляются 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 [2, с. 58].

В современной зарубежной и все чаще в российской практике все выплаты работнику, вне зависимости от их формы (денежной, материальной, в форме услуг или льгот), объединяют общим понятием «компенсации». Использованием термина «компенсация» подчеркивается, что работодатель компенсирует работнику затраты его труда, времени, здоровья, которые несет работник, выполняя функ-

ции в соответствии с трудовым договором. В свою очередь, характер, качество и объем трудовых затрат работника определяются сформированным у него человеческим капиталом и эффективностью его использования.

Большинство авторов подразделяют суммарные компенсационные выплаты на две большие группы: в первую группу входят денежные компенсационные выплаты, которые связаны с характером выполняемой работы, функциями работника и результатами труда; во вторую группу – льготы. Д. Т. Милкович и Д. М. Ньюман выделяют четыре вида денежных компенсаций и три вида льгот. К группе денежных компенсаций они относят: базовую ставку заработной платы; корректировки базовой ставки заработной платы за заслуги и в связи с ростом стоимости жизни, независимо от эффективности деятельности; краткосрочные поощрения; долгосрочные системы поощрений (право покупки акций по определенной выгодной цене, фондовы опционы). В группе льгот ими выделены: компенсации, защищающие доходы работника (медицинские, социальные страховки, пенсионные программы); выплаты, компенсирующие отсутствие работника на рабочем месте по семейным обстоятельствам или в связи с выполнением общественных поручений (например, исполнение обязанностей в суде присяжных); пособия, которые обычно обусловлены необходимостью компенсации затрат, связанных с выполнением трудовых обязанностей (пособие на жилье при миграции работника в другой регион в связи с производственной необходимостью, предоставление автомобиля, оплата сотовой связи и т. п.) [3, с. 26].

Американский ученый Р. И. Хендерсон классифицирует все компенсации, базируясь на восьми измерениях: плата за работу и производительность; плата за нерабочее время; продолжение выплат при нетрудоспособности; продолжение выплат при утрате работы; отсроченный доход; продолжение выплат на супруга (семью); охрана здоровья от несчастного случая; оплата, эквивалентная доходу. Каждое измерение имеет в своем составе ряд компенсационных компонентов [4, с. 83].

Компенсации, являясь вознаграждением работника, одновременно выступают в качестве расходов работодателя. В Международной стандартной классификации расходов работодателя на рабочую силу выделено 10 однотипных групп расходов работодателя, одинаковых по своему экономическому содержанию [5]:

- 1) оплата за отработанное время;
- 2) оплата за неотработанное время;
- 3) единовременные поощрительные выплаты;
- 4) оплата питания, жилья, топлива, включаемая в заработную плату;
- 5) расходы по обеспечению работников жильем;
- 6) расходы на социальную защиту работников;
- 7) расходы на профессиональное обучение;
- 8) расходы на культурно-бытовое обслуживание;

9) налоги и сборы, связанные с использованием рабочей силы;

10) расходы, не отнесенные к ранее приведенным классификационным группам.

Данная классификация затрат используется с 1995 г. Федеральной службой государственной статистики РФ (Росстат) для выборочных наблюдений за затратами работодателей на рабочую силу. Большинство приведенных групп затрат (пункты с 1 по 8) непосредственно касаются экономических интересов работников и выступают по отношению к ним компенсациями за их трудовые затраты. При этом пункты с 1 по 4, в соответствии с методологией Росстата, представляют затраты работодателя, включаемые в фонд заработной платы организации и соответственно, в состав средней заработной платы.

Приведенная классификация затрат работодателя на рабочую силу позволяет сделать вывод о том, что понятие «заработная плата» уже понятия «компенсация». Заработная плата включает компенсации за отработанное время; за неотработанное время; единовременные поощрительные и другие выплаты; оплату питания, жилья, топлива, предусмотренную законодательством РФ, а также дополнительные объемы выплат по этим направлениям по инициативе организации. Помимо компенсаций, входящих в состав заработной платы, работодатели в качестве материально-денежных стимулов используют и другие виды выплат. Это компенсации работникам затрат по обеспечению жильем; на социальную защиту; на профессиональное обучение; на культурно-бытовое обслуживание и др. В состав средней заработной платы эти компенсации не включаются. Ко всему сказанному следует добавить, что заработная плата связана с выплатами, имеющими текущий характер, тогда как понятие «компенсации» объединяет также выплаты, имеющие отложенный (долгосрочный) характер, например, пенсионные накопления работников, стимулирование с использованием опционных контрактов и др.

Итак, отметим, что из трех рассмотренных понятий «вознаграждение», «компенсации», «заработная плата», самое широкое понятие – «вознаграждение», включающее как внутреннее вознаграждение, так и внешнее, то есть компенсации. Заработная плата, исходя из перечня компенсаций, включаемых в ее состав, – самое узкое. К компенсациям же следует отнести все вознаграждения финансового характера, получаемые работником от работодателя в силу существования между ними социально-трудовых отношений. Выражение «финансовый характер» имеет целью подчеркнуть мысль о том, что выплаты компенсаций сопровождаются возникновением финансовых отношений. Последние сопряжены с движением денежных потоков, использованием денежных фондов для финансирования выплат компенсаций.

Все компенсации, которые получает работник от работодателя, имеют общую сущность: их объем в денежном выражении представляет трудовой доход работника на инвестиции, вложенные в формирование и развитие его человеческого капитала. Объем компенсаций конкретного работника зависит от не-

скольких составляющих. Первая составляющая – это сложившийся в обществе уровень потребления материальных благ, обусловленный развитием его производительных сил. Вторая составляющая – это соответствие человеческого капитала требованиям сегмента рынка, на котором функционирует организация. Третья составляющая представляет выплаты, связанные с эффективностью использования человеческого капитала, это так называемая переменная заработная плата, а также другие выплаты сверх законодательно установленных, которые выступают в виде процента на человеческий капитал.

Современная практика материально-денежного стимулирования использует большое количество различных компенсаций, помимо тех, которые включаются в состав заработной платы. Широко используются в настоящее время в качестве стимулов труда компенсации услуг, предоставляемых учреждениями социально-культурной сферы. Если в период социалистической экономики услуги здравоохранения, образования и других отраслей социально-культурной сферы были бесплатными или почти бесплатными и соответственно равнодоступными для всех граждан страны, то коммерциализация уч-

реждений данной сферы в рыночной экономике создала условия для значительного расширения спектра услуг, используемых работодателями в качестве стимулов трудовой активности.

Для целей материально-денежного стимулирования и формирования систем вознаграждений мы предлагаем классифицировать все многообразие компенсаций по одиннадцати признакам:

- 1) функциональная роль компенсаций;
- 2) форма выплат;
- 3) отношение к трудовому законодательству;
- 4) степень охвата персонала;
- 5) связь с профессиональной компетентностью и результатами труда;
- 6) связь с ранее полученным вознаграждением;
- 7) регулярность выплат;
- 8) время выплат;
- 9) период выплат;
- 10) источник финансирования выплат;
- 11) доступность информации о компенсациях (см. таблицу).

### Классификация компенсаций

Признак классификации	Виды компенсаций
<b>Функциональная роль компенсаций</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Базовые компенсации (за заслуги).</li> <li>2. Компенсации за результаты труда.</li> <li>3. Компенсации социального характера.</li> <li>4. Компенсации, связанные с развитием человеческого капитала.</li> <li>5. Компенсации затрат, обусловленных трудовой деятельностью.</li> </ol>
<b>Форма выплат</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Денежные выплаты.</li> <li>2. Акции, опционы.</li> <li>3. Выплаты в форме продуктов, услуг.</li> </ol>
<b>Отношение к трудовому законодательству</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Компенсации, обусловленные трудовым законодательством.</li> <li>2. Компенсации, которые выплачиваются по инициативе работодателя.</li> </ol>
<b>Степень охвата персонала</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Компенсации, которые выплачиваются всем работникам.</li> <li>2. Компенсации, которые выплачиваются отдельным категориям персонала.</li> <li>3. Компенсации, которые распространяются на отдельных работников.</li> </ol>
<b>Связь с профессиональной компетентностью и результатами труда</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Компенсации, выплаты которых обусловлены профессиональной компетентностью (базовая заработная плата).</li> <li>2. Компенсации, объем которых зависит от результатов труда (премии).</li> <li>3. Компенсации, объем которых обусловлен принадлежностью к организации, профессиональной группе или определяется решением каких-то задач организации.</li> </ol>
<b>Связь с ранее полученным вознаграждением</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Компенсации, размер которых зависит от ранее полученных вознаграждений (пенсионные отчисления, отпускные, оплата больничного и т. п.).</li> <li>2. Компенсации, объем которых не связан с предыдущими объемами выплат.</li> </ol>
<b>Регулярность выплат</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Регулярные компенсации.</li> <li>2. Нерегулярные (разовые) компенсации.</li> </ol>
<b>Время выплат</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Текущие.</li> <li>2. Отложенные.</li> </ol>
<b>Период выплат</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Компенсации, выплачиваемые в период активных трудовых отношений между работником и работодателем.</li> <li>2. Компенсации после прекращения трудовой деятельности в связи с возрастом или инвалидностью.</li> </ol>

<b>Источник финансирования выплат</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Компенсации, относимые на затраты, с вязанные с производством и реализацией продукции</li> <li>2. Компенсации, выплачиваемые из прибыли предприятия</li> <li>3. Компенсации, выплачиваемые из различных денежных фондов, создаваемых за счет прибыли организации</li> <li>4. Компенсации, выплачиваемые из централизованных фондов социального страхования, создаваемых государством за счет обязательных отчислений организациями (для целей социального, медицинского и пенсионного страхования)</li> </ol>
<b>Доступность информации о компенсациях</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Публичные.</li> <li>2. Конфиденциальные.</li> </ol>

Предлагаемая авторами классификация компенсаций отличается от существующих тем, что представляет интерес с точки зрения ее использования в практике стимулирования персонала. В то время как приведенная выше классификация затрат работодателя на рабочую силу, используемая Росстата, или классификации вознаграждений других авторов преследуют цели статистического учета затрат и отражения их в бухгалтерском учете.

Еще одна категория, которая в настоящее время все чаще используется в современной практике материально-денежного стимулирования, – это компенсационный пакет. В этой связи необходимо также рассмотреть понятие «социальный пакет» и соотнести эти два понятия.

Нужно отметить, что в СССР социальные пакеты были во всех организациях, хотя сам термин «социальный пакет» ни в практической деятельности, ни в экономической литературе не использовался. Во времена Советского Союза сотрудники различных организаций хотя и получали невысокую зарплату, но имели одну из лучших в мире систему социальных льгот и компенсаций. На многих предприятиях работникам предоставлялись бесплатные обеды, существовали ведомственные больницы, санатории, детские лагеря, детские сады, услугами которых работники пользовались бесплатно или на льготных условиях, а затраты компенсировались за счет средств предприятий или профсоюзных организаций. Однако большинство этих услуг были равнодоступны для всех граждан вне зависимости от занимаемой должности, результатов труда и эффективности деятельности предприятия. Поэтому нельзя сказать, что услуги, социальные льготы, которые имели советские граждане и которые предоставляются работодателями в настоящее время, сравнимы по степени мотивационного воздействия на трудовую активность работников.

Термин «социальный пакет» стал использоваться в практике материально-денежного стимулирования российских организаций в 90-х годах прошлого столетия, когда после коммерциализации учреждений социально-культурной сферы их услуги стали платными, а порой и малодоступными для многих граждан. Теперь их стоимость можно было соотнести с затратами работников и их ценностью для бизнеса, что позволило использовать компенсации услуг в качестве стимулов труда. Все компенсации, которые не вписывались правилами бухгалтерского

учета в структуру заработной платы, стали относить в социальный пакет. В начале своей истории он имел социальную направленность. Его наличие и понятие призваны были заменить советскую систему социальных льгот. Однако не все выплаты, входящие в социальный пакет, носят социальный характер, если строго исходить из значения данного слова. Если провести параллель между понятиями «социальный пакет» и «социальное обеспечение»\*, то в социальный пакет должны были бы войти выплаты, направленные на поддержание определенного уровня жизни работника в период его трудовой активности и в течение периода ее утраты.

Для обозначения всей совокупности выплат в разной форме и разной функциональной направленности многие организации в настоящее время используют более широкое понятие, заимствованное из практики американского и европейского менеджмента, а именно – «компенсационный пакет». Однако очень часто в практической деятельности и в статьях разных источников можно встретить определение компенсационного пакета, подменяющее понятие «социального пакета». Например: компенсационный пакет – это так называемый соцпакет; компенсационный пакет – некий перечень дополнительных привилегий, получаемых работником помимо заработной платы; компенсационный пакет для менеджмента высшего и среднего звена в стоимостном и натуральном выражении сопоставим с зарубежными аналогами и в среднем составляет 25 – 30 % от заработной платы, но является более гибким и т. д. [6].

Компенсационный пакет формируется исходя из финансовых возможностей каждой организации, степени понимания руководством и собственником его роли в мотивации трудовой активности персонала. В связи с этим вопрос о составе компенсационных пакетов, с нашей точки зрения, имеет большое практическое значение для организации материально-денежного стимулирования.

\* Социальное обеспечение – государственная система материального обеспечения граждан в старости, в случае болезни и нетрудоспособности, а также семей, имеющих детей. – Большой толковый словарь русского языка / сост. и гл. ред. С. А. Кузнецов. – СПб: Норинт, 1998. – С. 1243.

Компенсационный пакет, состоящий из совокупности компенсаций различной функциональной направленности, можно рассматривать как комплексный стимул. Различное экономическое содержание компенсаций, формирующих пакет, позволяет использовать его для реализации многочисленных функций (кадровой, стимулирующей, воспроизводственной, социальной, развивающей, учета затрат), которые возлагаются на систему материально-денежного стимулирования. Компенсационный пакет характеризуется такими параметрами, как структура и набор компенсаций, их суммарный денежный объем и представляет внешнюю форму выражения позиции работодателя по поводу его обязательств относительно вознаграждения персонала, которые он возлагает на себя в социально-трудовых отношениях с работниками. В конечном итоге компенсационный пакет имеет большое значение в формировании конкурентных преимуществ организации на рынке труда.

Большинство авторов в компенсационном пакете выделяют всего две составляющие: денежное вознаграждение (фиксированное и нефиксированное) и социальные льготы. Некоторые авторы эти две составляющие называют прямыми и косвенными компенсациями. Выплата прямых компенсаций обусловлена отработанным временем и результатами труда. Косвенные компенсации не имеют такой зависимости [7].

Мы полагаем, что приведенные подходы имеют общий недостаток, а именно: не раскрывают главного предназначения компенсационного пакета – реализовывать функции материально-денежного стимулирования. Кроме того, отнесение к группе социальных льгот всех компенсаций, помимо фиксированного и нефиксированного денежного вознаграждения, должно предполагать использование одинаковых принципов формирования систем вознаграждений. Но это не всегда так. Например, система социальных льгот, в истинном понимании этого слова, должна формироваться совсем на других принципах, нежели система компенсаций, связанных с развитием человеческого капитала.

На рисунке представлено наше видение состава компенсационного пакета современной организа-

ции, в котором выделение групп произведено на основе выполняемых ими функций.

Рассмотрим составляющие компенсационного пакета с позиции их функциональных ролей.

*Базовые компенсации (компенсации за заслуги)* представляют денежное вознаграждение, состоящее из постоянной части заработной платы. Постоянная часть заработной платы (базовая часть денежного вознаграждения) состоит из оклада или тарифной ставки (оплата за отработанное время) и доплат (надбавок) постоянного характера. Оклад работнику устанавливается в соответствии с занимаемой должностью и присвоенным тарифным разрядом, а денежное выражение оклада определяет ценность должности для организации. Доплаты (надбавки) постоянного характера обычно устанавливаются в процентах к окладу и производятся в случаях совмещения обязанностей, за стаж, за вредные или опасные условия труда и т. п.

Базовые компенсации остаются постоянными в течение определенного достаточно продолжительного промежутка времени и напрямую не зависят от текущих результатов работы сотрудника. Фактически, это вознаграждение работнику за выполнение должностных обязанностей, которые, в силу профессиональной подготовки и опыта, он может выполнять, то есть по существенному содержанию – это рента на инвестиции, вложенные в формирование качества его человеческого капитала. Базовые компенсации выполняют воспроизводственную функцию. Их объем должен быть достаточным для воспроизводства производительных сил человека и содержания нетрудоспособных членов семьи.

Базовые компенсации или компенсации за заслуги определяют ценность работника для бизнеса, его статус в организации. Поэтому справедливое установление уровня базовых компенсаций оказывает стимулирующее воздействие на трудовую активность работника, его желание повышать квалификацию, развивать профессиональные компетенции, принимать на себя инициативу и т. п. Размер базовых компенсаций должен ставиться в зависимость от достигнутого профессионального мастерства, и соответственно пересматриваться по мере его роста и освоения новых компетенций.



Рис. 1. Состав компенсационного пакета современной организации

*Компенсации за результаты труда* формируют переменную часть заработной, их объем ставится в зависимость от количества, качества, эффективности труда, трудового вклада. К компенсациям за результаты труда относятся премиальные выплаты за выполнение индивидуальных и коллективных плановых показателей деятельности; комиссионные выплаты персоналу, в функциональные обязанности которого входит продажа продукции (товаров, услуг); выплаты из прибыли по различным системам участия в прибыли и т. п. Все выплаты, формирующие переменную часть заработной платы, объединены в эту группу на основе общего принципа их формирования, а именно – зависимости вознаграждения от результатов труда. В этом проявляется их общая стимулирующая роль. По своей экономической сущности, переменная часть заработной платы представляет процент на человеческий капитал.

Для начисления компенсаций за результаты труда могут использоваться разные основания. Так, например, для многих категорий персонала размер премии за выполнение плановых показателей устанавливается в процентах к тарифной ставке (окладу). Причем этот процент может варьировать в зависимости от степени выполнения (перевыполнения) показателей. В системах вознаграждений руководителей размер премии может устанавливаться в процентах от финансового результата или объема выручки. Работники отделов продаж в качестве переменного вознаграждения получают комиссионные, которые представляют определенный процент от выручки или с единицы реализованной продукции (товара, услуги).

Переменная часть вознаграждения для категорий персонала, результаты труда которых трудно измерить количественными показателями (например, секретари, юристы, бухгалтеры и т. п.), может выплачиваться при условии выполнения организацией финансовых показателей деятельности и составляет определенный процент от базовой заработной платы работника.

Доля компенсаций за результаты труда в совокупном трудовом доходе работника неодинакова у разных категорий персонала даже в рамках одной организации. Как правило, чем большую ценность представляет должность для бизнеса, тем более высокая доля в структуре заработной платы и в совокупном вознаграждении работника приходится на компенсации, поставленные в зависимость от достигнутых показателей результатов деятельности. Так, например, доля переменной части вознаграждения в структуре заработной платы у секретаря составляет не более 15 – 20 %. У топ-менеджеров переменная составляющая заработной платы может достигать 60 – 80 % денежного вознаграждения и более.

К компенсациям за результаты труда следует отнести также выплаты долевыми инструментами, которые имеют долгосрочный характер и могут включать такие вознаграждения, как акции, опционы на акции, долевые финансовые инструменты, ко-

торые были выпущены для работников по цене ниже той, по которой данные инструменты выпускались для третьих лиц.

*Компенсации социального характера*, как правило, не связаны с результатами труда, их выплата обусловлена фактом работы в организации, а объем – принадлежностью к определенной категории персонала. К таким компенсациям относятся: компенсации на медицинское страхование; оплата больничных листов; санаторно-курортного лечения; компенсация затрат по восстановлению здоровья работника после болезни; выплаты в связи с рождением ребенка и оплата декретного отпуска; бесплатные обеды, возмещение транспортных расходов; оказание материальной помощи; отчисления в пенсионные фонды, в том числе и в негосударственные, и прочие социальные выплаты, определенные законодательством или используемые по инициативе работодателя. Нужно отметить, что объем компенсаций такого рода, получаемый конкретным работником, во многих случаях обусловлен статусом его должности в организации. Так, например, компенсации по добровольному медицинскому страхованию для разных категорий персонала в большинстве организаций дифференцированы. Компенсации данной группы выполняют социальную функцию.

*Компенсации, связанные с развитием человеческого капитала*, используются для повышения образовательного, профессионального, культурного уровня работников, укрепления их здоровья. Главная функциональная роль компенсаций данной группы – развивающая; иногда они могут использоваться в качестве поощрения за достигнутые результаты. К таким компенсациям относятся: оплата стоимости обучения в учебных заведениях, в бизнес-школах, оплата участия в конференциях, семинарах, тренингах, оплата подписки на профессиональные издания, оплата поездок в другие регионы или за границу для изучения опыта по использованию передовых производственных и управленческих технологий, оплата участия в культурных мероприятиях, занятий в спортивных секциях и клубах и т. п. Наличие компенсаций данной группы в компенсационном пакете способствует повышению качества человеческого капитала, как главного ресурса современной организации.

*Компенсации затрат, обусловленных трудовой деятельностью*, представляют выплаты, не связанные с результатами труда, но их возникновение обусловлено трудовой деятельностью – это выплаты в связи со служебными командировками (суточные, расходы на проезд, оплата жилья); единовременные пособия (так называемые, подъемные при переводе на работу в другую местность; оплата не выданной своевременно спецодежды, если работник приобрел ее за свой счет) и т. д.; компенсации износа технических средств работника (автомобиля, оборудования и прочих технических средств), использованных для производственных целей, компенсации затрат по аренде жилья, в том случае, если работник по про-

изводственной необходимости меняет место жи-  
тельства и т. п.

В заключение еще раз отметим, что в современ-  
ной практике материально-денежного стимулирова-  
ния помимо различных вознаграждений, формирую-  
щих структуру заработной платы, широко использу-  
ются и другие компенсации, получаемые работником  
как в денежной форме, так и в форме услуг, социаль-  
ных льгот, подарков и т. д. Все эти многочисленные  
внешние вознаграждения, независимо от формы их  
выплаты и функционального характера, объединяют-  
ся общим понятием – «компенсации», что означает  
вознаграждение работодателем работника за затраты  
труда, времени, здоровья, которые он несет при вы-  
полнении работ и функций в соответствии с трудо-  
вым договором. Однозначное понимание специали-  
стами категорий, которые используются в современ-  
ных системах материально-денежного стимулирова-  
ния, на наш взгляд, будет способствовать более бы-  
строму развитию и продвижению в практику  
менеджмента организаций инновационных техноло-  
гий и систем вознаграждений.

### Литература

1. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. – 5-е изд. доп. и перераб. – М.: Институт новой экономики, 2002. – 816 с.
2. Трудовой кодекс РФ с приложением нормативных документов / сост. Ю. Ю. Девятов. – Изд. 4. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2006. – 475 с.
3. Милкович, Джордж Т. Система вознагражде-  
ний и методы стимулирования персонала [Текст] /  
Джордж Т. Милкович, Джерри М. Ньюман; пер. с  
англ. Л. И. Белоус и др. – М.: Вершина, 2005. –  
760 с.
4. Хендерсон, Р. Компенсационный менеджмент.  
– 8-е изд. [Текст]: [пер. с англ.] / Р. Хендерсон / под  
ред. Н. А. Горелова. – СПб.: Питер, 2004. – 880 с.
5. Методологические положения по статистике  
[Электронный ресурс]. – Вып. 4. / Госкомстат Рос-  
сии. – М., 2003. – URL: <http://www.gks.ru/>.
6. URL:<http://www.managery.ru/stati/kompensatsionnyiy-paket.php>.
7. Бабынина, Л. С. Вопросы проектирования  
компенсационного пакета [Текст] / Л. С. Бабынина //  
Кадровое дело. – 2004. – № 7. – С. 25 – 29.