Неклюдова Марина Юрьевна
соискатель по специальности «Экономика и управление народным хозяйством», Тюменский государственный архитектурно-строительный университет
marina_lushova@mail.ru

Особенности формирования эффективной политики оплаты труда

Аннотация
В статье отмечается, что формирование эффективной политики оплаты труда является одной из важнейших задач современного менеджмента; обоснована необходимость учета целей организации, ее стадии развития при формировании внутрифирменной политики; рассмотрены интересы работника и работодателя в области оплаты труда, позиции этих сторон в отношении экономических законов, влияющих на принятие решений по оплате труда; исследованы и дополнены существующие принципы политики оплаты труда, предложены критерии оценки ее эффективности.

Ключевые слова: эффективная политика оплаты труда, цели организации, стадия развития, интересы работника, интересы работодателя, экономические законы, принципы

В начале XXI века в практическую деятельность Российских предприятий приходят уникальные системы оплаты труда. В научной литературе начинают использоваться понятия – совокупный доход, политика доходов, политика оплаты труда.

Политика оплаты труда на предприятии

В 2000-х годах вышел ряд публикаций, содержавших различные определения политики оплаты труда, анализ которых позволил выделить три основных подхода к определению внутрифирменной политики оплаты труда (далее ВПОТ):

– это выбор и обоснование форм и систем оплаты труда (4, 5);
– это система мер материального и морального воздействия на работника, для достижения общественно-полезных целей предприятия (8, 9, 10);
– это деятельность по регулированию отношений между работодателем и работником в области оплаты труда (2, 7).

Разделяя в определенной степени точку зрения Болтенкова А.А и Сабировой Л.Т. считаем необходимым уточнить, что ВПОТ – деятельность, которая включает в себя не просто мероприятия по выбору и

обоснованию форм и систем оплаты труда, а это комплекс целенаправленных действий, связанных с формированием, управлением, оценкой и др. отношений по оплате труда. Таким образом, обобщая существующие подходы к определению понятия внутрифирменной политики оплаты труда, считаем целесообразным предложить авторское определение политики оплаты труда в следующей редакции – это целенаправленная деятельность, отражающая позицию компании в области отношений по оплате труда.

Анализ политики оплаты труда на предприятии

Анализ существующих подходов позволил выявить и недостаточную разработанность проблемы формирования политики оплаты труда. Так, нет четкого алгоритма, который позволит поэтапно сформировать эффективную политику оплаты труда, не определены принципы ее формирования, которые позволят сформировать эффективную политику, ни один из авторов не говорит о способах оценки ВПОТ. Таким образом, основными задачами данной статьи являются:

– разработка этапов формирования внутрифирменной политики оплаты труда;

– анализ и дополнение существующих принципов политики оплаты труда;

– разработка основных направлений оценки внутрифирменной политики оплаты труда.

Формирование активной и эффективной политики оплаты труда, на наш взгляд, возможно лишь при соблюдении ряда принципов. В научной литературе, посвященной выявлению и решению проблем мотивации, стимулирования и оплаты труда (3) выделяются принципы, которых следует придерживаться при организации оплаты труда на предприятии. Все эти принципы носят рекомендательный характер и зачастую не выполняются не только на уровне организаций, но и на уровне государства. Именно поэтому необходимым и целесообразным, с нашей точки зрения, является обобщение, систематизация и дополнение существующих основных положений по организации оплаты и стимулирования труда на предприятии, поскольку их соблюдение на всех уровнях управления позволит формировать активную политику оплаты труда, что, в свою очередь, создаст условия для эффективной работы организации в целом.

Первым этапом на пути к эффективной политике оплаты труда должно быть четкое понимание персоналом стратегических целей организации. По утверждению Д. Нортона и Р. Каплана, «когда работник поймет, что его поощрение зависит от достижения стратегических целей, тогда стратегия станет поистине повседневной работой каждого» (6). Сотрудники не станут работать с полной отдачей, если не будут знать того, чего от них хотят работодатели. Таким образом, задачей менеджмента организации является мотивация

…нет четкого алгоритма, который позволит поэтапно сформировать эффективную политику оплаты труда, не определены принципы ее формирования…

…принципы носят рекомендательный характер и зачастую не выполняются не только на уровне организаций, но и на уровне государства

работников на достижение целей не только в рамках их должностных обязанностей, но и в отношении стратегических целей предприятия. Кроме того, работник должен быть уверен в том, что он не просто рабочая сила, а неотъемлемая часть того механизма, без эффективного функционирования которого организация не сможет достичь своих целей. Важным моментом является и то, чтобы значимость сотрудников для достижения целей организации осознавал и работодатель.

Следующим важным этапом является оценка фактического состояния оплаты труда на предприятии. Для реализации этого этапа может быть использован SWOT-анализ. Данный вид анализа выявляет и оценивает собственные сильные стороны, определяет возможности и угрозы, содержащиеся во внешней среде. Варианты сильных и слабых сторон внутренней среды организации, а также возможности и угрозы со стороны внешней среды в области оплаты труда могут быть представлены в SWOT-матрице (*табл. 1*) (1).

Проведение данного анализа позволит предложить определенные направления формирования или улучшения деятельности организации в области оплаты труда.

Интересы работника и работодателя в вопросах оплаты труда

После оценки текущего состояния в области оплаты труда, необходимо определить интересы работника и работодателя в вопросах оплаты труда, которые могут быть выявлены с помощью социологических исследований: интервью, анкетирование, др. Основные интересы работника и работодателя представлены в работе в *таблице 2* (7).

Необходимо отметить, что с течением времени интересы сторон могут изменяться под влиянием различных факторов – законодательство в области оплаты труда, уровень заработной платы у конкурентов, инфляция и др. Вследствие чего, по нашему мнению, настоятельно важным этапом является оценка фактического состояния оплаты труда на предприятии. Необходимо отметить, что с течением времени интересы сторон могут изменяться под влиянием различных факторов – законодательства в области оплаты труда, уровня заработной платы у конкурентов, инфляции и др. Вследствие чего, по нашему мнению, настоятельно необходим постоянный мониторинг в области оплаты труда как внутри организации, так и за ее пределами.

Нельзя не учитывать и объективно действующие экономические законы, которые будут влиять на решения в области оплаты труда (2). С учетом интересов сторон работодателя и работника понимание данных законов может быть диаметрально противоположным *(табл. 3)*. При формировании политики оплаты труда просто необходимо учитывать действия данных законов и искать аргументированные компромиссы между заинтересованными сторонами.

Таблица 1

SWOT-матрица для анализа текущего состояния оплаты труда

Внутренняя среда	**Сильные / Слабые стороны:**
	– регулярная / нерегулярная выплата заработной платы; – минимальный оклад установлен на уровне / ниже уровня прожиточного минимума; – проводиться/не проводиться периодическая индексация окладов; – наличие / отсутствие квалифицированного персонала; – молодой / предпенсионный, средний возраст персонала; – заинтересованность / отсутствие заинтересованности персонала в карьерном росте; – заинтересованность персонала / отсутствие заинтересованности в достижении целей подразделений и организации в целом; – готовность / неготовность персонала к обучению; – лояльность / отсутствие лояльности сотрудников; – наличие / отсутствие необходимых внутренних локальных нормативных документов в области оплаты труда (штатные расписания, должностные инструкции, положения об оплате труда и др.); – оптимальная / низкая доля заработной платы в выручке организации; – общая компенсация в компании выше (на уровне) / ниже, чем в аналогичных компаниях; – наличие / отсутствие программы материального и морального поощрения; – высокий / низкий уровень заработной платы в сравнении с конкурентами; – отсутствие выполнения / выполнение функций за пределами должностных обязанностей; – взаимосвязь / отсутствие взаимосвязи между нормой труда и нормой его оплаты; – отсутствие нарушений / нарушения трудовой дисциплины; – высокая / низкая эффективность труда; – высокая / низкая эффективность управления – др.
Внешняя среда	**Возможности / Угрозы**
	– ограниченность предложения / большое предложение на рынке труда квалифицированного персонала; – текучесть персонала; – изменение законодательства в области оплаты труда; – изменение норм труда; – деятельность МОТ в области оплаты труда; – уровень доходов у конкурентов; – др.

Важным этапом при формировании внутрифирменной политики оплаты труда является исследование локального рынка заработной платы, которое должно проводиться хотя бы раз в год для контроля ее конкурентоспособности (3). После проведения исследований по возможности необходимо привести зарплату к рыночному уровню. При ограниченном фонде оплаты труда изменения необходимо произвести хотя бы для категории ценных руководителей и специалистов.

…первым этапом на пути к эффективной политике оплаты труда должно быть четкое понимание персоналом стратегических целей организации

Таблица 2

Интересы работника и работодателя в области оплаты труда

Интересы работодателя	Интересы работника
Повышение эффективности работы предприятия, в том числе повышение эффективности затрат на рабочую силу. Повышение стимулирующего эффекта заработной платы. Привлечение и сохранение квалифицированных работников посредством заработной платы. Сокращение уровня текучести, добровольных увольнений, связанных с неудовлетворенностью заработной платой. Сокращение внутрифирменных конфликтов, связанных с неудовлетворенностью заработной платой. Снижение забастовочной активности, угроз приостановки работы. Определяющая роль в принятии решение в вопросах оплаты труда	Соответствие уровня заработной платы уровню квалификации, образованию, опыту, вложенным усилиям в работу, условиям, в которых выполняется работа. Соответствие уровня заработной платы темпам инфляции. Соответствие уровня заработной платы тому, что предлагают другие работодатели за аналогичную работу. Нематериальная мотивация. Вовлеченность в принятие решений по оплате труда, укрепление переговорной силы

Формирование внутрифирменной политики оплаты труда непосредственно зависит и от стадия жизненного цикла организации (3). На каждой стадии развития у организации имеются свои цели. Так на стадии «младенчества» цели компании в основном связаны с расширением доли рынка, выходом на уровень безубыточности.

На данном этапе лучше всего использовать простые стандартные схемы вознаграждения и акцентировать внимание на нематериальной системе мотивации: выражать сотрудникам благодарность, привлекать их к реализации интересных проектов, формировать чувство сопричастности к общему делу, увлекать возможностями быстрого карьерного роста, самореализации и др. На этапе интенсивного развития компании необходимо начинать связывать систему вознаграждения с выполнением запланированных ключевых показателей эффективности. И уже на этапе дальнейшего развития компании актуальным становится определение ценности должностей, а также коррекция уже существующей системы вознаграждения.

…важным этапом является оценка фактического состояния оплаты труда на предприятии

Формирование принципов и требований к внутрифирменной политике оплаты труда

После того как определены интересы работника и работодателя в области оплаты труда, произведены исследования локального рынка труда, учтены действующие экономические законы и текущая стадия жизненного цикла организации, менеджмент предприятия может перейти к формированию принципов и требований к внутрифирменной политике оплаты труда. В научной литературе встречаются следующие принципы мотивации, оплаты и стимулирования труда, которые целесообраз-

Таблица 3

Позиция работника и работодателя в отношении экономических законов

Экономический закон	Позиция работника	Позиция работодателя
1. Закон пропорционального развития	Выдерживание пропорции в отношении размера оплаты труда и стоимости средств потребления. Иными словами, неважно, как трудится работник, но если стоимость потребления увеличиться, то это с позиции работника обязательно должно привести к пропорциональному увеличению размера заработка	Установление пропорций, удовлетворяющих принципу опережающего роста производительности труда по отношению к росту заработной платы
2. Закон стоимости	Удовлетворение возрастающих потребностей работника и членов его семьи	Оптимальный удельный вес заработной платы в структуре себестоимости
3. Закон расширенного воспроизводства	Без особых причин работник не согласен увеличивать напряженность труда, так как его устраивает оптимальная, а в некоторых случаях и минимальная напряженность. Основная цель работника – увеличить уровень заработка	При найме и использовании труда в процессе производства работодатель стремится обеспечить высокую производительность и качество выполнения работ на своем предприятии. Высокая производительность требует и более высокой напряженности от работника
4. Закон убывающей отдачи	Чрезмерное увеличение производительности труда способствует эквивалентному уменьшению заработной платы	Чрезмерное увеличение оплаты труда не способствует к эквивалентному росту производительности труда
5. Закон унификации	Простота в начислении заработной платы, субъективно учитывающей важные результаты его трудовой деятельности	Введение единых стандартов и простых правил в отношении оплаты труда
6. Закон ритмичности	Регулярность и отсутствие задержек в выплате заработной платы	Плановость учета факторов, влияющих на заработную плату
7. Закон избыточности	Необходимость в формировании накоплений в виде денежных вкладов, ценных бумаг, движимого и недвижимого имущества с целью обеспечения стабильности своего уровня социального потребления	От работодателя требуется формирование премиально-резервного фонда с целью стимулирования плановой и внеплановой трудовой деятельности работников
8. Закон распределения	Равная оплата за равный труд	Оплата труда по конечным результатам производственной деятельности

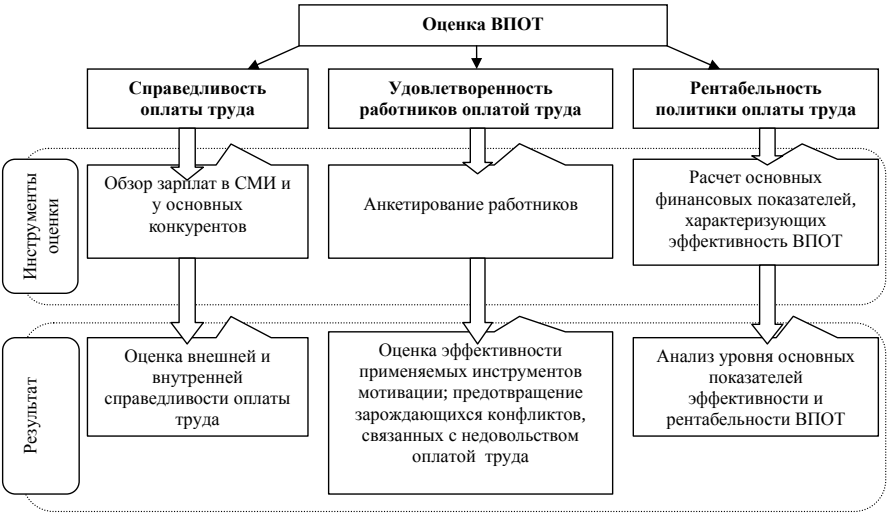


Рис. Направления оценки эффективности внутрифирменной политики оплаты труда

но использовать и при формировании политики (3):

1. Охрана здоровья. Труд должен быть организован так, чтобы способствовать хорошему здоровью и положительным эмоциям работника. Система зарплаты и ее формы должны быть такими, чтобы работа не вела к изнашиванию организма, психическим и физическим перегрузкам.

2. Своевременность выплаты вознаграждений. Должны быть установлены определенные и известные всем сроки выплаты как постоянной, так и переменной части зарплаты.

3. Открытость. Все должны знать, что им надо делать, чтобы повысить свою заработную плату. Кроме того, должна быть открытость в отношении размеров заработной платы всех сотрудников организации, чтобы избежать конфликтных ситуаций.

4. Простота. Система заработной платы должна быть четкой и простой. Все должны уметь рассчитать свою заработную плату и проконтролировать, правильно ли она начислена.

5. Справедливая оплата труда. Оправданные различия в уровнях оплаты между работниками предприятия и конкурентоспособный уровень зарплаты по отношению к другим предприятиям.

6. Соответствие политики оплаты труда миссии и целям предприятия: политика оплаты труда должна мотивировать персонал на достижение стратегических целей предприятия;

7. Нематериальная мотивация. Создание у сотрудников внутренней мотивации за счет вовлеченности в работу, участия в новых проектах, чтобы в целом создать у сотрудника чувс-

…необходимо привести зарплату к рыночному уровню

тво удовлетворенности и радости от работы.
8. Учет этапа жизненного цикла компании. Система мотивации и вознаграждений будет зависеть от стадии развития организации и от экономического состояния предприятия.

Авторские дополнения принципов оплаты труда

Применительно к формированию активной внутрифирменной политики оплаты труда уже всеми признанные принципы, на наш взгляд, необходимо и закономерно дополнить следующими:
9. Гарантия минимальной заработной платы. Работодатель должен формировать фонд оплаты труда таким образом, чтобы гарантировать работникам минимальное вознаграждение и при убыточной работе предприятия. Кроме того, уровень дохода сотрудников должен быть гарантирован при их временном перемещении или при переводе на новое место работы.
10. Профессиональный рост должен вести к росту заработной платы. Зарплата должна повышаться по мере того, как каждый работник расширяет свои знания и может выполнять новые рабочие обязанности.
11. Участие в принятии решений в области оплаты труда. При формировании решений по оплате труда необходимо учитывать интересы всех сотрудников организации и постоянно вести диалог между руководством организации и подчиненными.
12. Сотрудничество и демократия в вопросах оплаты труда. Работник и работодатель должны постоянно сотрудничать, принимая компромиссные решения в области оплаты труда. Обе стороны должны понимать, что в любом случае необходимо чем-то жертвовать, чтобы в дальнейшем что-то приобрести.

…актуальным становится определение ценности должностей, а также коррекция уже существующей системы вознаграждения

13. Гибкость политики оплаты труда. Внутрифирменная политика оплаты труда должна быть способна настраиваться на изменяющиеся условия внешней среды (законодательство в области оплаты труда, уровень заработной платы у конкурентов и др.), а также настраиваться на новые цели и задачи предприятия.
Следует отметить, что требования охраны здоровья, гарантии минимальной заработной платы и своевременности выплаты вознаграждений являются необходимыми для любой внутрифирменной политики, но если руководство организации имеет цель увеличить эффективность последней, то необходимо придерживаться и остальных принципов.
Таким образом, мы обобщили и дополнили принципы организации заработной платы и стимулирования труда, которые могут служить базой при формировании активной политики оплаты труда. При этом, чем большему количеству принципов соответствует политика, тем она должна быть эффективней.
После того, как определены принципы, которыми будет руководствоваться организация при формировании внутрифирменной политики оплаты труда, необходимо оценить, насколько она эффективна.
Оценка эффективности политики оплаты труда, по нашему мнению, долж-

на проходить по трем направлениям. Направления, инструменты и возможности, которые даст оценка, представлены на *рисунке*.

Для оценки каждого направления могут использоваться частные показатели. Так, при оценке справедливости политики оплаты труда можно рекомендовать рассчитывать:

– коэффициент отклонения средней заработной платы от среднеотраслевого значения (в разрезе категорий работников);

– индекс роста заработной платы за последние пять лет (в разрезе категорий работников);

– уровень затрат на оплату труда и др.

Для оценки удовлетворенности сотрудников могут быть предложены следующие показатели: доля сотрудников, уволившихся из-за недовольства уровнем оплаты труда; число забастовок, связанных с неудовлетворенностью оплатой труда; доля сотрудников, принимающих решения по оплате труда и др.

При оценке рентабельности политики за основу могут быть приняты показатели: продуктивность, зарплатоотдача и рентабельность персонала, выработка на одного работающего и др.

Выводы

Построение эффективной политики оплаты труда – это постоянный поиск компромиссов между интересами работника и работодателя, которые должны сотрудничать друг с другом для достижения совместных целей. Формирование эффективной политики оплаты труда – это особое искусство, которое требует значительных усилий и терпения. Зачастую руководство организации не в состоянии самостоятельно разработать эффективную политику, и поэтому, в некоторых случаях, есть смысл привлечь для этих целей профессионалов, поскольку эффективная политика оплаты труда является залогом успеха и процветания организации.

Практическое использование расширенной системы принципов формирования внутрифирменной политики оплаты труда и рекомендации по оценке ее эффективности позволят организациям создать активную планомерную политику, способную удовлетворить интересы персонала в области оплаты труда и, в целом, повысить эффективность работы предприятия.

Литература

1. Бабынина Л.С. Компенсационная политика: от неопределенности к системе // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 8. URL: http://www.lawmix.ru/bux/44014/
2. Болтенков А.А. Факторная модель для определения размера оплаты труда // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2011. – № 06. – С. 100–102.
3. Ветлужских Е.Н. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / Елена Ветлужских. – 2-изд., перераб. и доп. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – С. 9–18.
4. Владимирова Л.П. Экономика труда: Учебное пособие. – М.: Издательский Дом «Дашков и К», 2000. – 220 с.
5. Долинина Т.Н. Внутрифирменная политика оплаты труда: экономическое обоснование / Т.Н. Долинина. – Минск: Изд-во Гревцова, 2008. – 131 с.
6. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты: Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 301с.
7. Сабирова Л.Т. Внутрифирменная политика оплаты труда: теория и современная практика: монография / Л.Т. Сабирова, Т.Ю. Стукен. – Омск: Изд-во Ом.гос. ун-та, 2011. – 24 с.

8. Савина С.В. Особенности и новые подходы организации оплаты труда в условиях развития рыночных отношений // Нормирование и оплаты труда в промышленности. – 2011. – № 5. URL: http://www.panor.ru/upload/iblock/efd/kaoypsvxsao%20l%20qdarc.pdf
9. Тимофеев А.В. Принципы политики оплаты труда персонала крупного промышленного холдинга // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 4. URL: http://deceprowne.clan.su/news/principy_politiki_oplaty_truda_personala_krupnogo_promyshlennogo_kholdinga/2012-06-09-15.
10. Юркова Т.И., Юрков С.В. Экономика предприятия. Электронный учебник. URL: http://www.aup.ru/books/m88/5_5.htm.
11. Разнодежина Э.Н., Филянин С.В. Мотивация труда в современных условиях хозяйствования // Российское предпринимательство. — 2011. — № 11 Вып. 1 (195). — с. 47-51. – http://www.creativeconomy.ru/articles/14168/

рп

Marina Yu. Neklyudova
Applicant for a Degree of Economics and Management of the National Economy, Tyumen State University of Architecture and Civil Engineering

Peculiarities of Formation of Effective Policy of Remunerations

Abstract

The article notes, that formation of effective policy of compensation is the most important problems of modern management; in article the need of the accounting of the purposes of the organization, its stage of development is noted at formation of intra firm policy; interests of the worker and the employer in the field of compensation, and also a position of these parties concerning the economic laws influencing decision-making on compensation are considered; existing principles of compensation are investigated and added, criteria of an assessment of efficiency of intra firm policy of compensation are offered.

Keywords: effective policy of compensation, corporate objectives, development stage, interests of the worker, interests of the employer, economic laws, principles