

УДК 331.2

Ю. В. Фёдоров, кандидат технических наук, Ижевский государственный технический университет имени М. Т. Калашникова
Л. С. Бабынина, кандидат экономических наук, доцент, РЭУ имени Г. В. Плеханова

ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА: ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ И ДЕТЕРМИНАНТЫ

Определены основные факторы, влияющие на модель оплаты труда. Обоснована корпоративная стратегия и политика оплаты труда. Проанализированы необходимые источники литературы.

Ключевые слова: оплата труда, внешние факторы, внутренние возможности, корпоративная стратегия, политика оплаты труда.

В современных экономических условиях сохранение позитивной экономической динамики развития организации требует повышения гибкости и эффективности модели оплаты труда, тесной увязки уровня оплаты труда с конечными результатами деятельности. Особую актуальность проблема формирования корпоративной системы оплаты труда имеет для коммерческих организаций, постоянно претерпевающих различные трансформации в условиях быстроменяющейся конкурентной среды рынка.

В условиях либерализации социально-трудовых отношений разработка системы оплаты труда организации предполагает решение следующих вопросов: установление факторов влияния на модель оплаты труда; обоснование стратегии и политики оплаты труда, в том числе минимальной заработной платы; определение структуры выплат работникам.

Установление факторов влияния на модель оплаты труда

Авторский эмпирический анализ российской и зарубежной литературы позволил нам отметить наличие различных подходов к классификации факторов, влияющих на формирование оплаты труда.

По мнению Одогова Ю. Г., Руденко Г. Г., Мальцева В. [1, 2], целесообразно сгруппировать все факторы в две большие группы – внешние и внутренние по отношению к организации. Внешние факторы: спрос и предложение на рынке труда, изменение законодательно-правовой базы, стоимость рабочей силы, сложившаяся на рынке труда; конкурентоспособность выпускаемой продукции или предоставляемых услуг; соотношение объема жизненных потребностей с номинальной заработной платой; уровень инфляции и др. Внутренние факторы – это финансовая стратегия, уровень производительности труда, масштабы деятельности и уровень доходности предприятия, затраты работодателя на рабочую силу, эффективность применяемой модели оплаты труда и др.

Горелов Н. А. отмечает такие факторы, как государственное регулирование, коллективно-договорное регулирование, корпоративные коллективные договоры, рынок рабочей силы [3].

Дашкова Е. С. пишет о необходимости учета факторов внешней среды, организации и самого индиви-

да, раскрывая при этом только факторы первых двух групп: внешней среды и организации (правовую, экономическую, социальную среду, политическую ситуацию, технологическое развитие отрасли и социокультурные факторы; финансовые возможности организации, вид деятельности и стратегия организации) [4].

Адова И. Б. анализирует факторы организации (статус собственности, размер, финансовые результаты деятельности) и профессионально-квалификационные характеристики работников (образование, стаж, количество подчиненных) [5].

Детализируя факторы управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности, Митрофанова Е. А. выделяет факторы, связанные с субъектом управления (факторы внешней среды организации и внутриорганизационные факторы) и факторы, связанные с объектом управления (объективные – демографические, социальные, профессиональные и субъективные – личностные, психологические и мотивационно-трудовые) [6].

Зарубежные авторы (Милкович Д. Т. и Ньюман Д. М., Армстронг М.), отмечая усиление глобальной конкуренции, рассматривают институциональные (культура/политика, социальный договор, роль профсоюзов), экономические (динамика конкуренции, финансовые рынки, форма собственности, налоги), организационные (принадлежность к отрасли, размер, стратегия, технологии, инновации, профессии, условия занятости) факторы и факторы работника (знания/профессиональные навыки, демографические факторы, отношения/предпочтения) [7, 8].

Таким образом, вышерассмотренные подходы в оценке влияния различных факторов на политику оплаты труда позволяют отметить два направления исследований: одни авторы акцентируют внимание на анализе организационных факторов и учете влияния внешней и внутренней среды, обеспечивая комплексный системный подход в их оценке; другие авторы рассматривают исключительно организационные факторы.

Придерживаясь первого подхода, при формировании корпоративной модели оплаты труда мы предлагаем выделить группу макроэкономических, ре-

гиональных и микроэкономических (организационных) факторов, отмечая их тесную взаимосвязь. Так, организационно-правовые формы собственности и финансовое положение организаций (микроэкономические факторы) обусловлены особенностями приватизации в начале 90-х годов XX века, институтами налогообложения (макроэкономические факторы) и размещением производительных сил (региональные факторы); профессиональные и личностные компетенции (микроэкономические факторы) – с социально-культурными ценностями населения, формирующихся под влиянием макроэкономических и региональных факторов, и др.

Исследование региональных рынков труда наглядно демонстрирует дефицит квалифицированных рабочих и специалистов в реальном секторе для решения задач модернизации экономики и перехода к инновационному типу экономического роста. Опросы Института экономики переходного периода, проведенные в 2007 г. показали, что 39 % опрошенных компаний считают кадровый голод основным сдерживающим фактором на пути расширения производства.

Еще на первом этапе реформ (1993–1995 гг.) с промышленных предприятий выбыли квалифицированные кадры активного рабочего возраста (около 5 млн человек). Всего за этот период из промышленности уволено свыше 12 млн человек. К началу 1990 г. численность промышленно-производственного персонала в стране составляла 22,5 млн, а к началу 2009 г. на крупных и средних предприятиях работало около 10 млн человек. Самые большие потери понесло машиностроение: за этот период из отрасли выбыло свыше 9 млн человек. В октябре 2010 г. в производстве машин и оборудования в списочном составе числилось всего 641,7 тыс. человек, причем оставалось около 70 тыс. вакансий [9].

Примерно на половине предприятий машиностроения наблюдается острый дефицит квалифицированных кадров и молодых специалистов. В технологически сложных производствах (почти на 2/3 предприятий, НИИ и КБ) средний возраст рабочих и инженеров превышает 60 лет, а возраст научных работников приближается к 70 годам. Уже сейчас не хватает кадров ни для «прорывных» nano- и информационных технологий, ни для работы в машиностроении, ни для выполнения других перспективных работ.

Технологическое отставание при создании новых производств и реконструкции существующих, отсутствие современной производственной базы для обучения в ПТУ, падение престижа трудовой деятельности в материальном производстве в период реформирования экономики иллюстрируются следующими статистическими данными. В современной России только 9,6 % предприятий промышленности работают с использованием новых технологий и способны выпускать конкурентную на мировом рынке продукцию, остальные (90,4 %) выпускают продукцию на старой основе, при этом 75 % парка оборудования российских заводов устарело [8].

Значительная часть трудового потенциала страны из-за упадка отечественной промышленности и неэффективности социально-значимых сфер экономики (медицина, образование, физкультура и спорт) подвержена тенденции депрофессионализации, представляющей собой нарушение закономерностей профессионального становления. Несмотря на то, что с количественной точки зрения состояние образования представляется относительно благополучным, востребованность молодых специалистов работодателями невысокая по ряду причин: сохраняющийся дисбаланс между потребностями экономики и социальной сферы в конкретных профессиях и квалификациях; снижающийся уровень качества образования, отсутствие мотивации у потенциальных работников, низкий уровень заработной платы и др. В условиях нехватки кадров получила распространение практика применения «сверхнормативного» труда, «расширения зон обслуживания», «совмещения операций» и других дополнительных работ. Работодатели решают проблемы, связанные с дефицитом кадров, путем интенсификации труда при сохранении или незначительном повышении заработной платы.

Резкое возрастание напряженности труда обусловлено также использованием новых технологий, что провоцирует возникновение специфических заболеваний. Исследования С. Белозеровой показали, что по мере перехода от физического труда к интеллектуальному труду среди работающих специалистов значительно увеличивается количество сердечно-сосудистых заболеваний – с 12 до 55 %. Одновременно наблюдается рост онкологических и нервно-психических заболеваний (с 13 до 31 %). Результаты анализа, проведенного на предприятиях машиностроения, металлургии, химической и текстильной промышленности, свидетельствуют, что в условиях применения новых технологий требуются иные, чем при индустриальном производстве, подходы к сохранению работоспособности, а также возмещению затрат труда и его оплате [9].

Таким образом, при сохранении низкой оценки труда в материальном производстве и отчуждении работника от собственности мотивация работников к преобразованиям и высококвалифицированному труду резко снижается. Поэтому при разработке корпоративной модели оплаты труда следует учесть значимость восприятия наемным работником низкого уровня заработной платы.

Обоснование корпоративной стратегии и политики оплаты труда, в том числе минимальной заработной платы

Стратегия корпоративной оплаты труда определяется целями и стратегией управления персоналом, которые, в свою очередь, обусловлены стратегией и целями развития компании по основным направлениям (см. рис.).

Представленный рисунок отражает важное с нашей точки зрения положение, определяющее главный принцип разработки стратегии оплаты труда, –

учет взаимного влияния комплекса целей организации. Стратегия оплаты труда непосредственно связана с целями стратегии управления персоналом и также, как стратегия компании в целом, строится с учетом внешних факторов и внутренних возможностей самой организации. Но при этом стратегия оплаты труда зависит от стратегических целей развития предприятия по основным направлениям: финансы,

бизнес-процессы, ресурсы, система организации и управления. Соответственно, приоритетные цели по этим направлениям получают отражение в стратегии системы оплаты труда. В свою очередь, реализация стратегических целей системы оплаты труда персонала организации обеспечивает достижение целей развития по основным направлениям деятельности компании.



Стратегия оплаты труда в общей системе стратегических целей компании

При разработке корпоративной стратегии оплаты труда важно обосновать размер минимальной заработной платы, являющейся базисом для других элементов оплаты труда персоналу. Они позволяют обеспечить формирование трудовой мотивации персонала организации, адекватной потребностям бизнеса, и создадут конкурентные преимущества организации.

Формирование корпоративной политики оплаты труда как деятельности объединяет системный, процессный, ситуационный и программно-целевой подходы. В системном подходе при разработке политики оплаты труда необходимо учесть: процесс, структуру, организованность, форму, механизм. В процессном подходе политика представляет последовательную реализацию функций органами управления. Ситуационный подход к политике предполагает в зависимости от складывающейся обстановки учитывать управляющие параметры политики оплаты труда, подбирая соответствующие механизмы.

Формирование корпоративной политики оплаты труда и управление ее механизмом предполагает определение конкретных целей и задач, объекта, субъекта, методов, источников, форм, законодательных основ выплат персоналу и оценку эффективности ее реализации.

Цели и задачи корпоративной политики оплаты труда – конкретные возможности достижения же-

лаемого производственного поведения персонала. Цели могут иметь количественную и качественную природу и служат для того, чтобы делать наглядными результаты работы организации, руководящих работников, сотрудников, коллективов. Цели вознаграждения персонала способствуют реализации стратегии организации и управления персоналом; отражают организационные ценности; обеспечивают поддержание доминирующей организационной культуры; служат конкурентной планкой для привлечения и сохранения персонала с требуемым уровнем умения и навыков; стимулируют и поддерживают желаемое производственное поведение; оптимизируют издержки на рабочую силу (соотношение цены и качества); соответствуют действующему законодательству. Важное значение при разработке системы вознаграждений и показателей имеет установление причинно-следственных связей между целевыми показателями, показателями вознаграждения и главной целью организации.

Объект – персонал организации – высшие руководители, руководители функциональных служб, линейные руководители, специалисты и служащие, основные и вспомогательные рабочие, временные работники.

Субъект корпоративной политики – функциональные и линейный аппараты, которые реализуют функции, связанные с вознаграждением, а также

профсоюзные и другие общественные организации. В зависимости от организационной структуры компании это могут быть менеджеры по управлению персоналом, менеджеры по компенсациям и бенефитам (социальным льготам), менеджеры по обучению и развитию персонала, специализированные отделы управления персоналом и их подотделы.

Методы политики оплаты труда – способы достижения цели: единоличные (решение руководителя о одновременном поощрении), коллегиальные (решение комиссии о присвоении звания «Лицо фирмы»), коллективные (распределение премиального фонда или дохода при командной работе).

Формы реализации корпоративной политики оплаты труда – базовая заработная плата (оклады, тарифные ставки), стимулирующие выплаты (премиальные системы, надбавки, доплаты, вознаграждения за выслугу лет, денежное довольствие), социальные выплаты и льготы (социальный пакет), нефинансовые вознаграждения.

Источники выплат – средства организаций (фонды заработной платы, прибыль, специальные фонды), средства федерального, регионального и местного бюджетов, внебюджетные фонды (ПФ, ФСС, ФОМС), средства общественных организаций.

Временные периоды корпоративной политики оплаты труда – краткосрочные (специальное премирование за выпуск новой продукции), долгосрочные (опционные программы, дополнительное пенсионное страхование, планирование карьеры).

Законодательные нормы политики оплаты труда: трудовой договор, коллективный договор и локальные нормативные акты. К последним относятся все внутренние документы компании: положения об оплате и нормировании труда, о премировании, о предоставлении социальных льгот и выплат, настольная книга для персонала, внутренние процедуры и политики компании, корпоративный кодекс, комплексная программа развития персонала, правила внутреннего трудового распорядка, порядок проведения и оценка результатов профессиональных конкурсов и др.

Эффективность корпоративной политики – достижение желаемого производственного поведения персонала, которое может быть отражено количественными и качественными показателями, в категориях экономической, социальной и общественной эффективности.

При определении *уровня минимальной заработной платы* необходимо принимать во внимание следующие критерии:

- а) потребности трудящихся и их семей;
- б) общий уровень заработной платы в стране;
- в) стоимость жизни и изменения в ней;
- г) пособия по социальному обеспечению;
- д) сравнительный уровень жизни других социальных групп;
- е) экономические факторы, включая требования экономического развития, уровень производительности

труда и желательность достижения и поддержания высокого уровня занятости.

В практике различных стран используются разные подходы в установлении минимальной заработной платы в зависимости от следующих критериев: *участвующие стороны и количество минимальных размеров оплаты труда*. На основе вышеуказанных факторов – участвующих сторон и количества минимальных размеров оплаты труда – выделяются четыре категории:

1) единая базовая ставка для всей страны или региона, устанавливаемая, в основном, государством;

2) множественные ставки, устанавливаемые, в основном, государством в зависимости от отрасли и/или профессии;

3) единая базовая ставка для всей страны или региона, устанавливаемая в процессе коллективных переговоров;

4) множественные ставки, устанавливаемые в процессе коллективных переговоров в зависимости от отрасли и/или профессии.

Конституция РФ гарантирует каждому работнику вознаграждение за труд не ниже установленного законом МРОТ (ч. 3 ст. 37). Будучи одной из основных государственных гарантий по оплате труда работников, минимальный размер заработной платы является нижней границей уровня оплаты труда. В ст. 133 ТК предусмотрено, что МРОТ устанавливается одновременно на всей территории РФ федеральным законом и не может быть ниже величины прожиточного минимума трудоспособного населения. Но практически за все время, прошедшее после введения в действие ТК, ее уровень существенно отставал от величины ПМ.

При обосновании минимального размера оплаты труда в организации могут быть использованы ориентиры на региональный прожиточный минимум, размеры минимальной заработной платы в отраслевых соглашениях и отраслевые социальные стандарты оплаты труда [10].

Определение структуры выплат персоналу предполагает проведение следующего комплекса подготовительных работ:

- диагностика трудовой мотивации персонала компании и оценка уровня его удовлетворенности работой в компании;

- SWOT-анализ фактического состояния оплаты труда в компании (уровень заработной платы по категориям, сравнение с рынком, оценка фактической сопоставимости работ, наличие положения об оплате труда и др.);

- выбор методики для проведения тарифного нормирования и установления базовой заработной платы;
- определение ключевых показателей деятельности для использования стимулирующих выплат в повышении эффективности труда персонала, разработку социальных программ);

- формализацию структуры компенсационных выплат в локальных нормативных актах.

Библиографические ссылки

1. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Федченко А. А. Экономика персонала. Ч. 2. Практика : учебник. – М. : Альфа Пресс, 2009. – С. 835
2. Мальцев В. ФРГ: что влияет на размер заработной платы работников // Человек и труд. – 2009. – № 4.
3. Горелов Н. А. Вознаграждение работникам. Компенсационный менеджмент : учеб. пособие. – СПб. : ЛИК, 2007.
4. Дашкова Е. С. Система вознаграждения персонала на основе комплексной оценки его деятельности : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. – Воронеж, 2007.
5. Адова И. Б. Управление вознаграждением персонала : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05. – Томск, 2010.
6. Митрофанова Е. А. Формирование и функционирование системы управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности персонала организации : монография. – М. : ГУУ, 2008.
7. Milkovich G. T, Newman J. M. Compensation. – 9th edition. – New York : Irwin ; McGraw-Hill, 2008.
8. Armstrong M. Armstrong's handbook of human resource management practice. Kogan Page. – 11th ed. – 2009.
9. Социально-экономическое положение России / Росстат. Январь – октябрь 2010 г.
10. Примаков Е. М. Вызовы времени и проблемы социально-экономического развития современной России // Эксперт. – 2010. – № 5.
11. Белозерова С. М. Механизмы регулирования трудовых отношений в отечественной промышленности : автореф. дис. ... д-ра экон. наук. – М. : 2009.
12. Методика определения отраслевого социального стандарта оплаты труда : Приложение 3-го Отраслевого тарифного соглашения на 2003–2005 годы по горно-металлургическому комплексу Российской Федерации.

Yu. V. Fedorov, PhD in Engineering, Kalashnikov Izhevsk State Technical University

L. S. Babynina, PhD in Economics, Associate Professor, Plekhanov Russian University of Economics

Organization of Corporate Wage Payment System: basic approaches and determinants

The paper presents the basic factors, influencing the model of wage payment. The corporate strategy and policy of wage payment is substantiated. Necessary reference sources are analyzed.

Key words: wage payment, external factors, internal possibilities, corporate strategy, policy of wage payment.