

ВЫЗОВЫ XXI ВЕКА И СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Е.В. ВАНКЕВИЧ, В.О. ВОЙТЕХОВСКАЯ

ГИБКИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА: ОТ ТЕОРИИ К ПРАКТИКЕ

Действующая система мотивации труда вносит весомый вклад в повышение эффективности деятельности персонала и организации в целом. Центральным звеном мотивации выступает система оплаты труда, основной задачей которой является усиление взаимосвязи индивидуального результата труда работника и уровня оплаты. В связи с этим возрастает актуальность оценки того, насколько полно действующая на предприятии система оплаты труда позволяет учесть личный вклад каждого работника в конечные результаты деятельности организации и увязать полученные результаты с уровнем заработной платы каждого работника. Как свидетельствует современная практика управления персоналом, наиболее полно решить эту задачу позволяют гибкие системы оплаты труда. Учитывая позитивный зарубежный опыт и особенности отечественных субъектов хозяйствования, переход к гибким формам оплаты труда становится актуальным.

Гибкие системы оплаты труда. Гибкие системы оплаты труда предполагают установление дифференцированных условий оплаты труда, направленных на усиление материальной заинтересованности работников в повышении производительности труда и максимально учитывающих сложность выполняемых работ, уровень квалификации, эффективность, качество и условия труда, а также вклад каждого работника в общие результаты деятельности, его предприимчивость, творческий подход. В зарубежной практике накоплен значительный опыт использования гибких форм оплаты труда. Среди наиболее известных систем, используемых в практике российских предприятий, следует отметить систему оплаты труда, основанную на применении «вилки» соотношений в оплате труда разного качества (ВСОТРК) [1]; экспертную; контрактную; по конечному результату [2, 109—111]; рыночную систему оценки и оплаты труда РОСТ [3]; систему «Плавающих» окладов [4]; комиссионную оплату [5]; систему «оклад + процент» как разновидность комиссионной системы [6, 72—77]. В странах За-

Елена Васильевна ВАНКЕВИЧ, доктор экономических наук, профессор, проректор по научной работе Витебского государственного технологического университета;

Виктория Олеговна ВОЙТЕХОВСКАЯ, студентка экономического факультета Витебского государственного технологического университета.

падной Европы и США получили распространение такие виды гибких систем оплаты труда, как системы участия в прибыли Дж. Скэнлона, А.У. Ракера и Ипрошера [7]; система участия в доходах [8]; системы бонусов [9]; система опционов [10]. Несмотря на то, что любая система имеет особенности и сложности при внедрении, всех их объединяет главное преимущество — они позволяют наиболее полно учесть личный вклад каждого работника и справедливо увязать уровень заработной платы с полученными результатами. Преимущества и недостатки гибких систем оплаты труда рассмотрены в таблице.

Достоинства и недостатки основных видов гибких систем оплаты труда

Вид гибкой системы оплаты труда	Достоинство	Недостаток (сложность при внедрении)
1	2	3
Собственная тарифная сетка	Учет особенностей предприятия и специфики деятельности работника Возможность учета общих правил и принципов, присущих тарифным системам	Необходимость привлечения специалистов для разработки собственной тарифной сетки Риск субъективной оценки Сложность гармонизации с существующим нормативным полем
Грейдинг	Возможность дифференциации оплаты труда при неизменном фонде заработной платы Значимость рабочего места определяется на основе критериев, которые важны непосредственно для данного предприятия Простота применения системы	Необходимость участия сторонних консультантов при разработке грейдов и связанные с этим расходы Риск субъективной оценки Сложность процесса разработки системы
Система «оклад + процент»	Простота в понимании и применении системы Сильный инструмент мотивации для отдельных категорий персонала (например, для специалистов по продажам)	В соответствии с законодательством комиссионное вознаграждение должно выплачиваться из прибыли и не включается в себестоимость Размер оклада в соответствии с законодательством должен составлять не менее 65 % «Демотивация» остального персонала Сложность в рамках законодательства обеспечить прямую зависимость от уровня продаж Применяется только для узких категорий персонала
Система «плавающих» окладов	Оплата труда зависит от полученной прибыли и суммы средств, которые идут на оплату труда Простота расчетов при начислении заработной платы	Необходимость ежемесячного пересмотра фактического уровня оплаты труда В соответствии с законодательством может работать лишь в сторону увеличения окладов Наиболее эффективна для небольших фирм с единой командой
Система на основе применения «вилки» соотношений в оплате труда	Упрощение положений о премировании и их количестве Учет ценности рабочего места Простота и доступность системы для работников	Условие для применения системы — наличие существенной дифференциации в оплате труда, которая позволяет выделить достаточное количество квалификационных групп Необходимость привлечения специалистов для разработки системы и большие затраты на привлечение экспертов Риск субъективной оценки

1	2	3
Система РОСТ	Прямая зависимость оплаты труда от результатов деятельности через показатель зарплатоемкости Возможность создания резервного фонда заработной платы, что обеспечивает возможность сглаживания оплаты труда при колебании Наличие механизма компенсации потерь заработной платы от инфляции Дополнительная выгода при совмещении работы и замещения работников	Необходимость привлечения специалистов для разработки системы Сложность расчетов Систему рекомендуется применять на предприятиях, условия труда на которых требуют введения в систему оплаты труда множества различных доплат и надбавок
Система участия в прибыли и капитале	Увеличение финансового участия работников в достижениях организации Более глубокое понимание работниками целей организации	На размер прибыли влияют многие внешние факторы, которые часто напрямую не зависят от работников Трудность оценки непосредственного влияния работника на размер прибыли Изменение цен на акции компании в результате причин, не зависящих от работников Работники обязательно должны сами участвовать в разработке систем участия в прибыли или деления выгоды от повышения производительности

Примечание: составлена нами на основе [1; 3— 7; 9; 10— 12].

Окончательный выбор наиболее подходящей для конкретной организации гибкой системы оплаты труда зависит от особенностей и задач самой организации, ее готовности использовать бестарифную систему оплаты труда. Гибкость оплаты труда может стать эффективной кадровой технологией как для успешного предприятия, так и для предприятий, решающих задачи антикризисного управления.

Оценка гибкости системы оплаты труда на белорусских предприятиях. В настоящее время оплата труда работников белорусских предприятий строится на основе единой тарифной сетки работников Республики Беларусь. Заработная плата состоит из условно-постоянной (тарифной) и надтарифной частей. Применение надтарифной части заработной платы (поощрительная система, включающая в себя надбавки и доплаты компенсирующего и стимулирующего характера, а также премии) усиливает взаимосвязь заработной платы с результатами труда. Применяемые тарифные ставки (оклады), а также сдельные расценки могут быть увеличены до 300 % при наличии финансовой возможности у предприятия. Как правило, основными показателями премирования являются: выполнение плана по объему производства за месяц; прирост объемов производства в месяц; снижение трудоемкости продукции; бездефектное изготовление продукции и сдача ее с первого предъявления; снижение потерь и убытков от брака; рост выручки; увеличение выпуска продукции на экспорт; рост чистой прибыли; повышение рентабельности продукции и др.

На некоторых предприятиях действует положение о премировании работников отдельных служб, где размер премии определяется достижением конкретных результатов в их деятельности. Например, в ОАО «Витебские ковры» размер премии работников коммерческой службы зависит от объема реализуемой продукции (работники бюро маркетинга ежемесячно премируются в размере 0,01 % суммы реализации продукции новому покупателю; работники бюро комплектования и заведующий складом готовой продукции — в размере 0,01 % прироста экспорта продукции; работники группы по внешнеэкономической деятельности — в размере 0,01% суммы

реализации продукции новому покупателю). Главным недостатком действующей системы премирования является ее ограничительный характер. Например, максимальный размер премии для руководителей и специалистов составляет 50 % должностного оклада работника.

Для определения эффективности действующей системы мотивации в ОАО «Витебские ковры» было проведено анкетирование, в котором приняло участие 60 человек*.

Главными задачами приводимого анкетирования являлись:

оценка удовлетворенности уровнем оплаты труда и формами поощрения;
оценка зависимости уровня оплаты труда от непосредственных результатов труда;

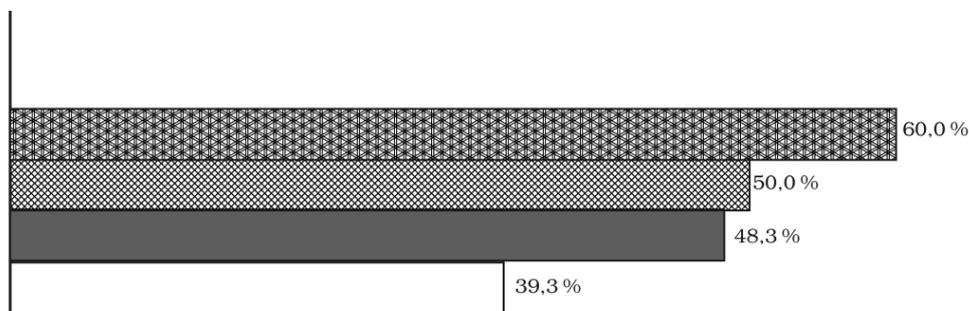
оценка информированности работников о способах формирования их заработной платы;

оценка знания и понимания работниками гибкой системы оплаты труда.

Оценка удовлетворенности уровнем оплаты труда на предприятии показывает, что 43,3 % опрошенных не удовлетворены своей заработной платой, 38,3 % не удовлетворены частично (среднемесячная заработная плата на предприятии в 2010 г. составила 62,57 % к среднеотраслевому уровню). Наибольший показатель неудовлетворенности оплатой труда наблюдается среди рабочих и составляет 48,3 % опрошенных. При этом следует учитывать, что для 90,0% опрошенных заработная плата является основным источником дохода.

70,0 % опрошенных считают, что уровень их заработной платы не адекватен объему выполняемой ими работы (по их мнению, оплата данного объема работы должна быть выше). Такое мнение сложилось у 74,3 % рабочих и 71,4 % специалистов; 75,0 % руководителей считают, что уровень их заработной платы соответствует объему выполняемой ими работы.

Основные формы поощрения, применяемые в организации, представлены на рисунке. В них доминируют выплаты компенсирующего характера.



Основные формы поощрения в ОАО «Витебские ковры»: ■ — выплаты компенсирующего характера; ▨ — выплаты стимулирующего характера; ■ — премии по подразделениям; □ — моральное поощрение

По мнению респондентов, целесообразно внедрить такие формы поощрения, как оплачиваемые отгулы, индивидуальная контрактная система, материальные поощрения в виде индивидуальных премий. Это свидетельствует о необходимости усиления гибкости применяемой системы оплаты труда.

На вопрос «Каким образом в организации определяется сумма Вашей заработной платы?» 61,7 % респондентов ответили, что их оплата труда ус-

* Репрезентативный объем выборки составил 60 человек при значении доверительной вероятности 95 % и доверительном интервале (погрешности) 12 %. В анкетировании приняли участие работники 18 структурных подразделений, 6,7 % из них составили руководители, 35,0 % — специалисты, 58,3 % — рабочие. 58,3 % — женщины, 36,7 % — мужчины; 80,0 % опрошенных имеют стаж работы более 10 лет.

танавливается на основе Единой тарифной сетки, 23,3 % ответили, что их заработная плата устанавливается исходя из среднерыночных показателей оплаты труда на данной должности. При этом 10,0 % опрошенных (среди специалистов 19,0 %) утверждают, что основания установления уровня их заработной платы им не известны. Все это позволяет сделать вывод о недостаточной информированности работников о способах формирования их заработной платы, что усложняет понимание зависимости между оплатой труда и непосредственными результатами труда работника.

Только 35,0 % респондентов считают, что заработная плата напрямую зависит от результатов труда, еще 35,0 % считают, что результаты труда влияют на оплату лишь частично, при этом 38,1 % специалистов считают, что уровень их заработка не зависит от результатов их работы.

В качестве основных показателей, которые в наибольшей степени влияют на размер заработной платы, респонденты выделили следующие:

- объем выполненной работы (58,3 %);
- качество выполненной работы (35,0 %);
- добросовестное отношение к работе (28,3 %);
- трудова дисциплина (21,7 %).

Дальнейший анализ показывает, что 53,3 % анкетированных считают, что сотрудники организации не могут повлиять на размер их заработной платы. В свою очередь 50,0 % руководителей считают, что работник может значительно повлиять на уровень оплаты своего труда, при этом изменения отражаются в заработной плате за текущий месяц. Такого мнения придерживается только 20,0 % рабочих и лишь 9,5 % специалистов; 43,3 % опрошенных считают, что фонд оплаты труда не связан с конечными результатами деятельности организации, 26,7 % анкетированных считают, что он изменяется пропорционально конечным результатам.

Как показало исследование, с гибкими системами оплаты труда знакомы 66,7 % респондентов, среди них 60,0 % рабочих, 76,2 % специалистов и 75,0 % руководителей. Наиболее известной гибкой системой оплаты труда является система «плавающих» окладов (она знакома 45,0 % опрошенных). Среди специалистов также хорошо известна система «вилок» соотношений в оплате труда разного качества (38,1 % опрошенных специалистов); система участия в прибылях и капитале (33,3 %), а также комиссионная система (28,6 %). Среди рабочих гибкая система оплаты труда ассоциируется с премиальной системой, которая основывается на выплате премий за соответствующие результаты работы.

35,0 % респондентов считают, что на ОАО «Витебские ковры» существует гибкая система оплаты труда, 17,0 % считает систему оплаты труда гибкой лишь частично. По мнению рабочих, гибкость системы оплаты труда проявляется в том, что уровень заработной платы устанавливается по усмотрению руководства. Руководители рассматривают гибкость оплаты труда как зависимость уровня заработной платы от стабильного роста объемов производства, увеличения поступления валютной выручки и снижения запасов продукции на складах. Для специалистов гибкость оплаты труда проявляется в изменении шкалы бонусов и надбавок, а также в зависимости премий коммерческих отделов от непосредственных результатов их работы; несмотря на это 48,0 % респондентов утверждают, что на предприятии система оплаты труда является негибкой.

Проведенное анкетирование позволило сделать следующие выводы. Во-первых, наличие неудовлетворенности работников уровнем оплаты труда. Главной причиной этого, по мнению работников (в первую очередь рабочих и специалистов), является несоответствие между выполняемым объемом работ и уровнем оплаты труда, отсутствие учета личного вклада каждого работника в достижение целей организации. Более половины сотрудников считают, что уровень их заработной платы не связан или связан лишь частично с полученными результатами. А среди специалистов такого

мнения придерживаются более 80 % опрошенных. Одной из причин данной ситуации может быть недостаточная информированность работников о способах формирования их оплаты труда. По мнению более половины респондентов работники не могут оказать значительного влияния на их заработную плату. На основании этого можно сделать вывод о том, что действующая система не позволяет тесно увязать полученные результаты с уровнем их оплаты.

Во-вторых, практически половина респондентов не считает систему оплаты труда на предприятии гибкой. Среди части работников (преимущественно рабочих) распространено ошибочное понимание сущности гибкой системы оплаты труда как системы, основанной на выплате премий за соответствующие результаты труда, а также как системы, согласно которой уровень оплаты труда устанавливается по усмотрению руководства.

Главным недостатком действующей системы является то, что она слабо учитывает индивидуальный вклад каждого сотрудника. В первую очередь это проявляется в оценке результатов труда руководителей, специалистов и других служащих.

Для категории рабочих прослеживается более тесная связь между результатами труда и уровнем оплаты. В данной ситуации имеется возможность точного учета количества выполненной работы, ее сложности, уровня качества. Несмотря на это данная система не позволяет точно учесть сложность выполняемых работ, уровень квалификации, эффективность, качество и условия труда, а также вклад каждого работника в общие результаты деятельности, его предприимчивость, творческий подход, лояльность, трудовую дисциплину. То есть данная система не позволяет полностью обеспечить зависимость заработной платы не только от квалификационного уровня работника, но и от уровня его трудового участия.

Действующая поощрительная система в целом дает возможность учитывать достигнутые результаты без точного учета личного вклада каждого работника. Однако размеры всех премий ограничены независимо от полученного результата. При применении гибких систем оплаты труда уровень заработка не ограничен, он полностью зависит от достигнутого результата. Все это позволяет сделать вывод, что применяемая система оплаты труда является недостаточно гибкой.

Пути повышения гибкости оплаты труда в Беларуси. Для предприятий Республики Беларусь актуальным становится переход к гибким формам оплаты труда. Первым шагом в этом направлении в Республике Беларусь стало придание Единой тарифной сетке (ЕТС) рекомендательного характера. С тех пор 4,4 % коммерческих организаций отказались от ЕТС (2,8 % организаций перешли на системы оплаты труда, построенные на использовании собственных тарифных сеток, 1,6 % — на другие гибкие системы оплаты труда) [11; 12]. 95,6 % организаций продолжают придерживаться прежних подходов к оплате труда. Это прежде всего связано с тем, что большинство предприятий не готовы к полной свободе в вопросах оплаты труда. Поэтому Министерство труда и социальной защиты Республики Беларусь разработало рекомендации по внедрению гибких систем оплаты труда в коммерческих организациях (постановление Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь, утвержденное 21.10. 2011 г. № 104 и вступившее в силу с 01.11. 2011 г.), в которых выделены четыре гибкие системы оплаты труда: собственная тарифная сетка; комиссионная система; система «плавающих» окладов; система грейдов. Как показал анализ, данный перечень разновидностей гибких систем оплаты труда является неполным. При переходе отечественных предприятий к гибким системам оплаты труда можно предложить использовать различные гибкие системы оплаты труда, не ограничиваясь представленными в рекомендациях Министерства труда и социальной защиты. Это позволит подобрать для предприятия наиболее подходящую систему оплаты труда, которая будет

учитывать особенности и задачи самого предприятия. Например, бестарифная система оплаты труда на основе коэффициентов участия работника в фонде оплаты труда для рабочих, при которой заработная плата каждого работника определяется в виде доли от фонда оплаты труда на основе коэффициента участия каждого работника в конечных результатах. Коэффициент участия в фонде оплаты труда целесообразно рассматривать как произведение ряда повышающих и понижающих коэффициентов, характеризующих труд и индивидуальные качества работника и позволяющих учесть личный вклад в достижение результатов, а также квалификацию, профессионализм, лояльность, владение несколькими профессиями и т. д. Как показали расчеты, это позволит без изменения общего фонда оплаты труда дифференцировать заработную плату каждого работника в зависимости от его личного вклада в деятельность предприятия. Для работников коммерческих подразделений является эффективным использование комиссионной системы оплаты труда или системы «оклад + процент», при которых заработная плата состоит из фиксированного размера установленного оклада и ежемесячного вознаграждения (процента от объема реализации продукции конкретным работником).

При внедрении гибких систем оплаты труда необходимо провести подготовку работников отдела труда и заработной платы, а также работников отдела кадров по вопросам внедрения и использования гибких систем оплаты труда. Это позволит выбирать подходящую систему оплаты труда на основе анализа особенностей предприятия, готовить предприятие к внедрению системы и обеспечивать ее эффективное применение. Также важно информировать всех работников предприятия о переходе на новую систему оплаты труда, ее особенностях и преимуществах. Это позволит снизить сопротивление переменам со стороны персонала и обеспечить эффективную мотивацию персонала к высокопроизводительному труду.

Литература и электронные публикации в Интернете

1. Волкова, Н.В. Система оплаты труда, основанная на применении «вилков» соотношений в оплате труда разного качества / Н.В. Волкова [Электронный ресурс]. — 2010. — Режим доступа: http://www.cfin.ru/encycl/wage_system.shtml. — Дата доступа: 25.01.2010.
2. Сосункевич, О.И. Современные оплаты труда, применяемые на предприятии / О.И. Сосункевич // Инновационная стратегия устойчивого развития производства конкурентоспособной продукции и перехода организаций на новый эффективный менеджмент: материалы 10-й Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 27—28 мая 2010 г. / МАОП. — Минск, 2010.
3. Волкова, Н.В. Рыночная система оценки и оплаты труда РОСТ / Н.В. Волкова [Электронный ресурс]. — 2010. — Режим доступа: http://www.cfin.ru/encycl/market_system.shtml. — Дата доступа: 25.01.2010.
4. Масленникова, Л.А. Системы оплаты труда: как сделать выбор / Л.А. Масленникова. — М.: ИНФРА-М, 2006.
5. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: учеб.-практ. пособие / С.В. Шекшня. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000.
6. Горбач, А. Система оплаты труда «оклад + проценты»: правовая оценка и законные альтернативы / А. Горбач // Финансовый директор. — 2008. — № 10.
7. Фрейджина, Е.М. Управление персоналом / человеческими ресурсами / Е.М. Фрейджина, М.П. Тентюков [Электронный ресурс]. — 2012. — Режим доступа: <http://dlc.miem.edu.ru/PMHR.nsf/36792d45e931258ac32568cb002a27f0/3c0d3612985dc10e00256a48006dd3a8!OpenDocument>. — Дата доступа: 25.01.2011.
8. Грейсон, Дж.К. Американский менеджмент на пороге XXI века / Дж.К. Грейсон, К. О'Делл [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://bibliotekar.ru/amerikanskiy-menegment/index.htm>. — Дата доступа: 26.10.2011.
9. Жулина, Е.Г. Европейские системы оплаты труда / Е.Г. Жулина, Н.А. Иванова [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://lib.rus.ec/b/204761/read>. — Дата доступа: 25.01.2010.
10. Ивлев, А. Организация и стимулирование труда: зарубежный опыт / А. Ивлев, Ю. Гарайбех [Электронный ресурс]. — 2012. — Режим доступа: http://chelt.ru/2003/12-03/ivlev_12-03.html. — Дата доступа: 26.10.2011.
11. Благодаря гибкой системе оплаты труда, наниматель может сам определять сумму вознаграждения своему работнику [Электронный ресурс] / Сайт Белтелерадиокомпаний. — 2011. — Режим доступа: <http://www.tvr.by/rus/society.asp?id=56694>. — Дата доступа: 26.10.2011.

□□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□. □□□□□□□□.
 □□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□. □□□□□□□□□□.