

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

© 2012 Н.Ю. Иванова, Г.В. Любичев*

Ключевые слова: малое предприятие, оплата труда.

Рассматриваются проблемы малого предприятия в области работы с персоналом, представлены этапы формирования системы оплаты труда на малом предприятии.

Авторами был проведен опрос руководителей малых и средних предприятий, в том числе по проблеме, касающейся подбора и использования персонала. По итогам опроса удалось выяснить следующее: 72% респондентов отметили, что основными препятствиями для развития их предприятия являются отсутствие квалифицированных кадров и высокая стоимость рабочей силы как таковой. При этом 83% руководителей считают, что гарантией конкурентного преимущества их бизнеса мог бы являться профессиональный трудовой коллектив, а фактором, за счет которого планируется расширение деятельности, является повышение профессионального уровня сотрудников - так ответили почти 90% управленцев.

Формирование системы оплаты труда (СОТ), ее роль в мотивации персонала - вопрос актуальный для любого предприятия. Особенностью малого предприятия (МП) является то, что выстраивание системы мотивации отдельных сотрудников, как правило, осуществляется руководителем, часто не имеющим специальных знаний в области менеджмента персонала.

Согласно теории, эффективной может быть признана система оплаты труда, при которой работнику гарантируется оплата в соответствии с результатами его труда и стоимостью рабочей силы на рынке труда, а работодателю - обеспечение возможности возмещения затрат и получения прибыли. Однако практическое формирование СОТ для руководителя связано с большим количеством проблем. Часто даже не ясны критерии эффективности производительности труда того или иного сотрудника. Помимо этого, всегда есть законодательные и финансовые ограничения, сложно определить, какие факторы оказывают влияние на эффективность СОТ

и какие взаимосвязи следует оценить при ее построении. СОТ нельзя рассматривать в отрыве от других форм доходов сотрудников. Существует множество форм доходов, которые люди получают за работу. Часть доходов материальна: базовая ставка, поощрения, корректировки по стоимости жизни, оплата медицинского страхования. Кроме того, есть относительные доходы: возможность участия, статус и т.п. Они носят психологический характер. Финансовые возможности малых предприятий, как правило, не велики, поэтому необходимо особенно тщательно подходить к их использованию.

Несмотря на объективные сложности, можно предложить стандартные шаги формирования СОТ.

Предварительная работа состоит в определении стратегических ориентиров предприятия, изучении законодательных ограничений и возможностей, предоставляемых государством малому бизнесу.

Так, согласно изменениям, внесенным в Закон \square 212-ФЗ Федеральным законом от 28 декабря 2010 г. \square 432-ФЗ, отдельным компаниям малого бизнеса было предоставлено право применения в течение 2011-2012 гг. пониженных тарифов страховых взносов¹. За счет использования предоставляемых государством возможностей руководители МП могут увеличить "реальную" оплату труда работников и привлечь квалифицированных специалистов в сферу малого бизнеса.

В практическом плане можно формировать систему оплаты труда на предприятии по следующим этапам:

1) определиться с необходимостью в сотрудниках, возможно, с альтернативными вариантами;

* Иванова Надежда Юрьевна, кандидат экономических наук, доцент; Любичев Георгий Вячеславович, соискатель. - Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана. E-mail: georgiylubichev@rambler.ru.

2) просчитать возможности предприятия по оплате труда сотрудников, учитывая законодательные ограничения;

3) обозначить для дальнейшей работы возможные минимальный и максимальный уровень оплаты привлекаемых и/или действующих сотрудников. Определиться, стоит ли официально регламентировать максимум и минимум оплаты;

4) оценить, насколько существенны различия среди работ, требующих различные уровни знаний, навыков, ответственности и обязанностей, каковы рабочие условия для каждой должности. Выявить иерархию в предполагаемой оплате труда;

5) наметить соотношение оплат труда по должностям сотрудников;

6) для каждой должности решить, целесообразно ли устанавливать один уровень оплаты или несколько. Оценить возможности и целесообразность замены непосредственно оплаты труда на иные варианты дохода и сформулировать факторы, которые предположительно повлияют на уровень оплаты: краткосрочные (выработка, предпринятые/непредпринятые действия, выполнение установленных показателей и т.д.) и долгосрочные (стаж, ценность для организации, выраженная в ранее принесенной пользе и т.д.);

7) исходя из возможностей предприятия и определенных пожеланий фиксировать разработанную форму системы оплаты. Провести условное апробирование разработанной системы, оценив перспективную гибкость СОТ (приспособляемость к изменениям, не связанным с изменениями стажа, результатов, ответственности или обязанностей: стоимости жизни или другим), “проигрывая” различные ситуации как для предприятия в целом (объемы продаж, рыночные цены и т.д.), так и для отдельных сотрудников (различные ситуации, сравнение в величине оплаты труда с другими сотрудниками и т.д.). Внести необходимые поправки и передать систему “в эксплуатацию”, контролируя последствия внедрения СОТ и обеспечив обратную связь.

Остановимся на перечисленных выше этапах подробнее.

Для создаваемой организации требуется определить перечень необходимых *профессий*, конкретизировать *специальность и специализацию, уровень квалификации*. Также стоит

установить предполагаемый *объем работ и производительность труда*, исходя из этого, можно рассчитать *количество сотрудников*, требуемых для выполнения данных работ.

При формировании структуры персонала можно использовать опыт аналогичных предприятий. Он может быть интересен и действующим предприятиям для сравнения. Однако следует учитывать, что абсолютно идентичных предприятий нет и соотнесение должно быть объективным.

Часто, сетуя на низкую отдачу персонала, руководители и собственники предприятий забывают, что для повышения производительности труда важна автоматизация, эргономичная и безопасная организация рабочих мест. Иногда альтернативные варианты организации предприятия могут состоять в использовании большого количества сотрудников при преимущественно ручной либо низкоавтоматизированной организации труда, в противовес автоматизации процессов с относительно небольшим количеством высококвалифицированных сотрудников предприятия. Тогда речь будет идти не только об организации СОТ, а о комплексном расчете затрат и доходов по вариантам².

Руководителю действующего предприятия стоит понять, не испытывает ли предприятие недостатка в сотрудниках или, напротив, не избыточно ли их количество. Для этого желательно формализовать оргструктуру предприятия с описанием деятельности каждого сотрудника. Однако для предприятий с небольшим количеством работающих инструменты формализации должны быть простыми, сложные и дорогостоящие процедуры, скорее всего, себя не оправдают. Особую популярность в последнее время приобрело формализованное описание бизнес-процессов, являющееся безусловно полезным инструментом, но довольно сложным и требующим много сил и времени. Для небольших организаций чаще всего не требуется такой высокой степени формализации, так как их деятельность и так довольно прозрачна, оптимизацию деятельности персонала можно проводить на основе более простых подходов, например СПИН-анализа (ситуация - проблема - изменения - новая реальность).

Чтобы приступить непосредственно к формированию СОТ, необходимо определить

ся с тем, сколько средств предприятие имеет и готово направить на потребление, для оплаты труда.

С точки зрения учета, оплата труда входит в стоимость чистой продукции, при расчете прибыли учитывается как издержки предприятия. Однако, общеизвестно, что предприятие, согласно отчетности, являющееся прибыльным, в реальности может не иметь денег на выплату зарплаты работникам и бывает вынуждено брать займы, чтобы расплатиться с сотрудниками. Поэтому в качестве своих финансовых возможностей предприятие прежде всего должно рассматривать *результирующую денежного потока*. В расчете следует учесть, что средства направленные на оплату труда (*Сум*), и сумма, получаемая сотрудниками (*З*), будут отличаться. Так, российский предприниматель уплачивает единый социальный налог (ЕСН) на заработную плату сотрудников и сотрудник, как физическое лицо, уплачивает налог на доходы физических лиц (НДФЛ). В самом общем случае, если не принимать в расчет освобождение от ЕСН высоких зарплат и освобождение некоторых сумм от уплаты НДФЛ, например, при наличии детей, получим:

$$Z = (Сум / (1 + k_{ЕСН})) (1 - k_{НДФЛ}),$$

где $k_{ЕСН}$ - ЕСН в долях от заработной платы;
 $k_{НДФЛ}$ - НДФЛ в долях от заработной платы.

То есть при $k_{ЕСН} = 34\%$, $k_{НДФЛ} = 13\%$, из 100 руб. выделенных на оплату труда, сотрудники получают в свое распоряжение 64,9 руб.

Однако в качестве средств, направленных на потребление, могут рассматриваться не только полученные в личное распоряжение средства, но и отчисления от заработной платы (например, часть ЕСН, направляемая на медицинское страхование и пенсионное обеспечение сотрудника). Однако надо признать, что абсолютное большинство сотрудников имеет весьма смутное представление не только о направленности обязательных социальных отчислений, но и вообще об их существовании.

В некоторых случаях сотрудники могут получать часть чистой прибыли предприятия. Часто сотрудник получает неденежные компенсации за свой труд: возможность использовать транспортные средства, оргтехнику, доступ к интернет-ресурсам и т.д. Поэтому в

теории оплаты труда различают понятия “оплата труда” и “трудовое вознаграждение”, понимаемое как “совокупность материальных и иных благ, получаемых работником вследствие его участия в процессе труда”³. Следовательно, работодателю вовсе не обязательно связывать все “средства, выделяемые на сотрудников” только с выплатой заработной платы.

Определяя, в каких пределах может варьироваться оплата труда, в первую очередь обращают внимание на законодательство. Есть установленная законом обязательная “минимальная заработная плата”, связываемая с “прожиточным минимумом”. Российский официальный “минимум” неоднократно обсуждался в прессе, подвергаясь жесточайшей критике, поэтому не будем останавливаться на нем подробно.

Работодатель должен оценить, за какую зарплату работник будет трудиться и какой отдачи при этом от него можно ожидать. На “вилку” оплаты труда будут влиять:

- ♦ внешние факторы, такие как законодательство, особенности национальной культуры, экономические условия в стране и регионе, условия на рынке труда и т.д.;

- ♦ внутренние факторы: стратегия фирмы, стадия жизненного цикла организации, территориальное расположение организации, возрастной состав организации, уровень образования, квалификации персонала, активность/пассивность профсоюза, корпоративная культура, позиция собственников, стиль руководства и т.д.

Отметим некоторые интересные особенности, которые приходилось наблюдать в различных трудовых коллективах. Так, старшее поколение, как правило, более терпимо относится к невысокой оплате труда, определяя приоритетом “климат в коллективе”, молодежь же чаще готова перемещаться из организации в организацию и выдерживать не очень комфортные взаимоотношения в коллективе, стремясь получить большую оплату труда. Россияне не очень мобильны и многие предпочитают трудиться в родном городе, несмотря на то что в других местах можно было бы при их квалификации найти более высокооплачиваемую работу (в том числе и с учетом дополнительных трат). Научные и творческие сотрудники часто готовы

поступить деньгами взамен свободного графика работы и предоставляемых возможностей для полноценного труда.

В зависимости от специфики организации нужно изучить вторичные материалы исследований (Интернет, специализированные журналы и т.д.) и самостоятельно продумать с учетом опыта и опросов, за какую зарплату и как готовы трудиться имеющиеся или потенциальные работники. Уровень зарплат удобно оценивать по объявлениям о найме, не забывая при этом, что максимальный уровень оплаты будет определяться возможностями предприятия.

С учетом выбранных стратегических приоритетов и стиля руководства решают, в каких пределах может изменяться оплата труда. Некоторые предприятия сознательно выбирают низкую ценовую категорию персонала, предпочитая мириться с тем, что сотрудники будут не очень опытными или несколько недисциплинированными, работающими не с полной отдачей. Такие предприятия часто становятся «кузницей кадров» для организаций, способных заплатить сотрудникам

больше, но требующим от них высокой квалификации и опыта работы. Стоит отметить, что организации с относительно низкой оплатой труда не всегда сталкиваются с нехваткой квалифицированных кадров. Возможно, данной организации удастся создать более комфортные условия для работы сотрудников. Интересно, что в рамках опроса, проведенного авторами, многие из руководителей малых предприятий отмечали, что хотели бы привлечь новые «свежие» кадры, в том числе и на руководящие посты, так чтобы уровень практических знаний и таланта таких кадров превышал уровень их самих.

Чтобы выстроить иерархию оплаты, надо понять, какие категории персонала важнее, какие равноценны между собой, какие ожидания связаны у работодателя с той или иной должностью на предприятии, что мешает осуществлению этих ожиданий, что - действия или результаты, и какие конкретно - хотелось бы стимулировать.

Для действующей организации речь будет идти о выявлении ожиданий со стороны как работодателя, так и сотрудника, и устра-

Таблица 1

Персонал отдела продаж (ОП) маслозавода К (оплата труда в тыс. руб. в месяц)

№ п/п	Должность	Уровень зарплаты сотрудника	Оплата труда аналогичной должности в городе N	Подход к оплате	Проблема
1	Управляющий ОП	27-?	23-30	Оклад + 5% чистой прибыли	Не готов брать дополнительную работу вне рабочего времени, не контролирует работу сотрудников, работу отдела не планирует
2	Зам. управляющего	20	18-20	Оклад	-
3	Менеджер по продажам	20-30	20-30	Оклад + 1% от продаж	Слабая компетентность, отсутствие профильного образования
4	Сотрудники отдела продаж	15-20	~17	Оклад + квартальная премия по итогам продаж	Перегрузка, несбалансированный ассортимент, отсутствие регламента работы
5	Зав. складом	~15	~15	Оклад - штрафы за недостачи и порчу товара	Пренебрежительное отношение к документации (оформлению и срокам сдачи), возможно, воровство
....
13	Водители	7-11	8	Оклад + надбавка за совместительство (экспедирование)	Длительное время доставки, незаинтересованность в большом количестве выездов
14	Экспедиторы	6	Нет данных	Оклад	-
15	Упаковщики	5	Нет данных	Оклад	-

Примечание. Средний уровень зарплат в городе N: 8000 руб./мес.

Средний уровень зарплат в г. Москве: 12 000 руб./мес.

шиностроительном предприятии, римскими цифрами на рисунке обозначены разряды, жирным шрифтом - категории персонала, светлым - соответствующие им должности.

Интересно, что, согласно наблюдениям авторов, сотрудники более чувствительны к пропорции оплаты труда относительно других работников предприятия, коллег, нежели к ее абсолютной величине (естественно, если абсолютное значение перекрывает минимум потребностей данного человека).

Далее ставится вопрос: целесообразно установить для данной должности "простую" систему оплаты или ее необходимо сознательно усложнить, чтобы нацелить сотрудника на решение недетерминированных, жестко не закрепленных за ним задач? Если считаем целесообразным вводить дифференциацию оплаты по данной должности, то что лучше - штрафы или вознаграждения, или их совместное применение. В европейских странах главный принцип работы с персоналом - "положительность" мотивации. Это можно увидеть и в теоретико-прикладных работах⁶ и проследить в беседах с менеджерами-практиками. На российских предприятиях используют в равной мере обе возможности дифференциации оплаты труда.

Есть устоявшаяся практика оплаты труда сотрудников, работающих в разных должностях. Но не стоит ей слепо следовать. С момента становления промышленного производства на подавляющем большинстве предприятий для рабочих использовалась оплата, связанная с выполнением нормированного задания⁷. По-прежнему, как и столетие назад, безосновательно понижающиеся расценки (без внедрения нового оборудования, изменений в организации труда) вызывают недовольство рабочих, так как их заработок не становится устойчиво выше, какие бы усилия они ни прилагали. При такой организации оплаты труда рабочий не заинтересован в повышении производительности, старается удержать ее на установленном уровне, не давая повода к понижению расценок. Можно предположить, что нормы выработки не следует напрямую увязывать с размером заработной платы рабочих, они должны служить лишь для определения времени, за которое можно выполнить заданный объем работ или, наоборот, расчета объема работ,

который можно выполнить за заданное время.

СОТ должна быть выстроена в соответствии с задачами работодателя. Оплата, равная окладам у конкурирующих фирм, формирует внешнюю конкурентоспособность, если оплата поднимается с ростом умений, знаний, заслуг работника происходит внутреннее выравнивание. Поставленные задачи при этом могут быть неоднозначными и даже входить в противоречие. Возможно, привлекая и сохраняя лучших и самых одаренных, предприятие теряет просто опытных сотрудников, которые уходят, чтобы занять более высокооплачиваемые места у других работодателей, такая система может оказаться неэффективной. Однако отметим, что может найтись много других, не связанных с оплатой, причин для ротации кадров. В этом и состоит сложность оценки эффективности СОТ на основе поставленных задач.

Выбирая формы оплаты труда и формируя систему оплаты, стоит задумываться над тем, как поступит конкретный сотрудник, вошедший в ту или иную категорию, чтобы максимизировать свою зарплату, причем не только в соответствии с "генеральной линией", но и какие "обходные пути" изыщет. Здесь стоит отметить, что для МП эта проблема не столь остра, как для крупных предприятий, в силу большей "прозрачности" малого бизнеса. Однако на МП возникает другая проблема: руководители не могут (или не хотят) выстроить прозрачную понятную систему вознаграждений. Часто они просто не усложняют себе жизнь разработкой СОТ, а предпочитают делить деньги "экспертно". Такой подход не всегда признается сотрудниками справедливым. Если четких критериев при распределении нет, то каждый считает, что работает лучше и/или больше в сравнении с другими, на этой почве возникают взаимные претензии и обиды. Интересно, что аналогичную систему, называемую "групповыми аккордами"⁸, автор характеризует как "безусловно наихудшую в интересах рабочих". Если сотрудник не понимает, за что он получает доплаты (или штрафы), то мотивирующий эффект утрачивается. Так, если доплаты делаются от случая к случаю, их величина и собственно наличие никак не связаны с конкретными действиями, то ими сотрудник к

труду не мотивируется, они, скорее напротив, разлагают его трудовое сознание.

В отсутствии *системы* доплаты не выполняют стимулирующую функцию, следовательно, их нельзя признать эффективными.

Способы дифференцированной оплаты можно условно разделить на категории по характеру направленности выплат: компенсирующие и стимулирующие; по способу, временному характеру выплат: рассчитанные на определенный срок, длительные и единовременные (табл. 2).

щие в конце декабря “13-ю зарплату”, не сознают, что это - бонус, призванный продемонстрировать, что предприятие закончило год финансово благополучно и все работники этого предприятия, работая в одной команде, для этого потрудились.

Приведем примеры распространенных компенсирующих и стимулирующих выплат.

Компенсирующие выплаты: за работу во вредных и тяжелых условиях, сверхурочные, за работу в ночную смену, за работу в выходные, за работу в праздники и др.

Таблица 2

Способы дифференцирующих выплат

Дифференцирующие выплаты	Компенсирующие	Стимулирующие
Длительные	Доплата	Надбавка
Единовременные	Компенсация	Премия

Доплаты и компенсации отражают производственные и социальные характеристики труда, объективно не зависящие от сотрудника. Надбавки и премии отражают результаты достижений общих или личных.

Надбавки и премии вводятся для стимулирования добросовестного отношения к труду, повышения качества продукции и эффективности производства. Для выплат стимулирующего характера следует продумать, на что нацеливаем данного работника, целесообразно ли стимулировать достижение данной цели оплатой, или могут быть иные формы стимулирования ее достижения. Чем ближе по времени действие и стимул, тем лучше. Если вознаграждение связывается не с личными достижениями, а с успешностью деятельности предприятия, то надо определить, это выплата за “работу в команде” или будет оценен личный вклад сотрудника в достижение общей цели.

Здесь у малых предприятий опять же есть преимущество перед крупными: общая цель видна сотрудникам и руководству яснее. Однако премии из прибыли предприятия часто имеют очень низкий стимулирующий эффект для рядовых сотрудников, так как это вознаграждение в сознании работника не связывается напрямую с его трудом (и действительно, сложно определить долю участия каждого) и отдалено по времени от его действий. Вознаграждения за коллективные результаты всегда нуждаются в “идеологической” поддержке. Неоднократно на предприятиях выяснялось, что сотрудники, получаю-

щие стимулирующие выплаты: за совмещение профессий, за расширенную зону обслуживания, за профессиональное мастерство и др.

Наиболее популярны такие формы дифференциации оплаты, как:

- 1) премии по результатам деятельности;
- 2) разовые выплаты и постоянные надбавки за повышенные деловые качества (лучшее качество выполненных работ, более бережное отношение к расходованию материальных ресурсов, активность работника в рационализации трудовых процессов, владение передовыми приемами работы, высокая квалификация и т.д.);
- 3) разовые выплаты и постоянные надбавки за личные качества (дисциплинированность, авторитет в коллективе, общая и профессиональная культура, добросовестность и т.п.).

Приведем пример надбавок к базовой части оплаты труда, выплачиваемых производственным рабочим предприятия:

- ◆ выполнение особо сложных и важных работ;
- ◆ выполнение в заданные сроки сверхплановых работ и бездефектная их сдача;
- ◆ выполнение работ, связанных с доработкой изделий в полевых, особо сложных условиях;
- ◆ выполнение работ по отработке систем, особо сложных узлов, пультов и агрегатов и сдача без единых дефектов и замечаний;
- ◆ выполнение работ, не входящих в круг обязанностей, и вторую профессию.

Часть выплат сотрудникам может предоставляться в форме льгот, также требующих финансовых затрат, но зачастую более результативным с точки зрения работодателя, чем “зарплатные” доходы сотрудника: оплата путевок, оплата ипотеки или процентов по ипотеке, надбавки к пенсиям, единовременное пособие уходящим на пенсию, питание в столовых, оказание материальной помощи на лечение, при рождении детей и т.д.

Эргономичная и безопасная организация рабочих мест может стать при равной, а иногда и более низкой, оплате труда дополнительной возможностью для привлечения и удержания на предприятии качественного - квалифицированного, ответственного - персонала.

Формируя набор льгот и иных вознаграждений для сотрудников, следует учитывать законодательные рекомендации и ограничения.

“Незарплатные” формы вознаграждения могут быть особенно интересны работодателю, так как могут не только ничего не стоить, но и быть менее затратными, чем традиционные подходы к использованию трудовых ресурсов. Так, гибкий график воспринимается сотрудниками как льготный, но при этом одно рабочее место может использоваться несколькими сотрудниками попеременно, либо рабочего места не нужно вовсе, так как сотрудник выполняет работу вне предприятия. Такая форма работы широко практикуется для сотрудников, постоянное присутствие которых на предприятии не обязательно, например, в компаниях, занимающихся разработками. Даже если эти вознаграждения “выплатные”, положительными сторонами замены “чистой” зарплаты льготами является то, что их предоставление часто обходится дешевле, чем выплата зарплаты; позволяет контролировать действия сотрудника (поел, отдохнул, занялся спортом); воспринимается сотрудниками как особая забота.

Негативный момент состоит в том, что, когда сотрудник привыкает получать льготы, он перестает воспринимать их как дополнительный доход и начинает сравнивать с иными возможностями трудоустройства только получаемый заработок. Следовательно, предоставление льгот должно либо сопровождаться идеологической работой (так же, как

в случае с 13-й зарплатой) либо сотрудник должен сам сознательно поменять часть зарплаты на “незарплатное” вознаграждение. Для этой цели используют “метод кафетерия” (или кафе), когда сотруднику предлагается на выбор - оплата деньгами или льгота: 2000 руб. месяц или ежедневное питание, 1000 или ежегодный отдых в пансионате в период отпуска и т.д. При таком подходе есть гарантия, что льготы не будут навязаны, и работник будет осознавать их ценность.

Форм оплаты труда существует не столь большое количество, их выбор весьма ограничен. Особое значение приобретает наполнение той или иной формы. Форма заработной платы характеризует соотношения между затратами рабочего времени, продуктивностью труда работников и величиной их заработка. Различают две основные формы заработной платы: повременную и сдельную. Повременной называется форма оплаты труда, при которой величина заработка пропорциональна фактически отработанному времени. При сдельной оплате заработок сотрудника пропорционален количеству изготовленной им продукции. Следует подчеркнуть, что при повременной форме оплаты труда условием получения заработка за фактически отработанное время должно быть выполнение определенного объема работы. Это обстоятельство показывает относительность выделения повременной и сдельной форм оплаты труда.

В рамках *повременной оплаты* различают:

- ◆ простая повременная - часовая ставка умножается на количество отработанных часов;
- ◆ повременно-премиальная - к месячной или квартальной заработной плате устанавливают месячную или квартальную премию.

При *сдельной оплате*:

- ◆ прямая сдельная - расценка за каждую единицу произведенной продукции соответствующего качества умножается на количество произведенных единиц;
- ◆ сдельно-прогрессивная - выработка работника в пределах установленной исходной нормы (базы) оплачивается по основным (неизменным) расценкам, а вся выработка сверх исходной нормы - по повышенным сдельным расценкам (может использоваться и сдельно-дегрессивная форма);

◆ сдельно-премиальная - заработная плата работника складывается из заработка по основным сдельным расценкам, начисленного за фактическую выработку, и премии за выполнение и перевыполнение установленных показателей труда;

◆ аккордная - размер оплаты выполненных работ устанавливается не за каждую произведенную операцию в отдельности, а за весь комплекс работ;

◆ косвенно-сдельная - размер заработка (обычно вспомогательных работников) ставится в прямую зависимость от результатов труда обслуживаемых ими основных работников.

Различают тарифные и бестарифные системы. Тарифные системы подразумевают четкое соотношение величины основной заработной платы для различных должностей. Бестарифные такого соотношения не предусматривают.

Часть систем оплаты труда, применяемых на предприятиях развитых стран, рассматривается как ноу-хау и не публикуются в открытой печати. Общей тенденцией является расширение сферы применения систем, основанных на повременной оплате и достаточно большой долей премий за вклад сотрудника в увеличение дохода фирмы.

Особое внимание в современных системах заработной платы обращается на усиление заинтересованности каждого сотрудника в повышении эффективности производственных ресурсов. Задача эта - комплексная, так как, стараясь повысить эффективность использования трудовых ресурсов, можно получить снижение эффективности прочих. Например, желание рабочих произвести больше продукции, за которую они получают оплату по расценкам, оборачивается для предприятия беспощадным отношением к производственному оборудованию и существенными затратами на ремонт.

В последнее время все большую популярность в России и за рубежом приобретают СОТ, основанные на грейдах. В отличие от тарифной системы, для конкретной должности предусматривается не одно значение размера оплаты, а диапазон с указанием среднего значения. Дополнительно оговариваются показатели и условия, увеличивающие или уменьшающие среднее значение оплаты труда и размер изменения.

После того как СОТ сформирована, нужно попытаться, моделируя различные ситуации, проработав сценарии, просчитать величину зарплаты отдельных работников, объем средств, необходимых на выплату зарплаты и обеспечения "незарплатных" доходов. Оценить априори, как будет работать система, выполнит ли она свои функции. При необходимости внести корректировки.

Естественно, не всегда с первой итерации удастся создать полностью приемлемую систему. Важно обеспечить "обратную связь", чтобы можно было узнать о том, как работает система, как воспринимается сотрудниками. И второй важный момент: система должна отработать определенное для "испытательного срока" время; не стоит вносить коррективы сразу, необходимо накопить информацию и продуманно составить список изменений СОТ на следующий период. После перехода в "штатный режим", в процессе текущей работы должно вестись наблюдение за тем, чтобы СОТ была адекватна ситуации, так как динамика внешней и внутренней среды предприятия достаточно высока и управленческие разработки быстро устаревают.

Подводя итог, можно говорить о том, что в области оплаты труда существует достаточно большое количество теоретических разработок, накоплен внушительный практический опыт создания СОТ, демонстрирующий не только положительные направления, но, что не менее важно, и ошибочные, непродуктивные решения. Часто приходится слышать вопрос: "Скажите, а какая система оплаты труда правильная?" Нет смысла искать единственно правильную систему. Каждая ситуация неповторима и уникальна, как неповторимо и уникально каждое предприятие и работающие на нем люди, кроме того, она динамична и изменчива. Оплата труда как категория содержит массу противоречий: между ограниченностью ресурсов и безграничностью потребностей, между желаниями работодателя и сотрудника, и, наконец, просто необходимостью развития - однажды вчерашняя гармония начинает звучать диссонансом, требуя изменений.

¹ Тумова С. "Упрощенка" - 2011: что следует учесть при подготовке отчетности // Фин. газ. 2011. □ 27.

² Иванов С.Д., Иванова Н.Ю. Области применения методик оценки экономической эффективности инвестиций // Контроллинг. 2009. □ 5 (33).

³ Экономика труда / под ред. Н.А. Горелова. СПб., 2007.

⁴ Примеры из опыта предприятий Франции и Германии приведены по материалам стажировок преподавателей факультета ИБМ МГТУ им. Н.Э. Баумана.

⁵ Орлов А.И. Организационно-экономическое моделирование. Ч. 2. Экспертные оценки. М., 2011.

⁶ См., например: Хайем А. 17 способов повысить мотивацию сотрудников. URL: www.irprou.ru.

⁷ Чарновский Н.Ф. Организация промышленных предприятий по обработке металлов. М., 1919.

⁸ Там же.

⁹ См. также: Армстронг М., Стивенс Т. Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала. A Handbook of Employee Reward: Management and Practice. М., 2007; Аудит и контроллинг персонала организации / под ред. П.Э. Шлендера. М., 2009; Бабяк Н.Д. Эффектив-

ность системы мотивации персонала службы продаж торговой компании // Контроллинг. 2008. □ 1(25); Бергер Д., Бергер Л. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда. The Compensation Handbook. М., 2008; Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика. М., 2010; Воробьева Е.В. Заработная плата в 2010 году. М., 2010; Журова В.Г. Оплата труда в системе управления предприятием // Контроллинг. 2009. □ 1 (29); Мазурин Э.Б. Оценка инновационной активности персонала предприятия // Контроллинг. 2007. □ 1 (21); Михайлова А.В. Кадровый контроллинг // Контроллинг. 2007. □ 4 (24); Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала. М., 2010; Мотивация персонала / Ю.Г. Одегов [и др.]. М., 2010; Организация, нормирование и оплата труда. М., 2008; Системы оплаты труда. Harvard Business Review on Compensation. М., 2008; Толкачева Е.В. Приверженность персонала и контроллинг // Контроллинг. 2008. □ 1 (25); Фалько С.Г. Нормирование и оплата труда на предприятии // Контроллинг. 2007. □ 2 (22).

Поступила в редакцию 09.11.2011 г.