

**Ануфриева Анна Сергеевна**

Магистрант НАЧОУ ВПО СГА

**Направление:** менеджмент

**Магистерская программа:** Управление человеческими ресурсами

**Современные системы оплаты труда – основа стабильной работы  
компании в современных условиях**

**Аннотация.** В статье рассматриваются существующие на сегодняшний день системы оплаты труда, дается их краткая характеристика, раскрывается целесообразность их использования на различных предприятиях, имеющих своеобразные трудовые условия.

**Ключевые слова:** труд, оплата труда, современные системы оплаты труда, заработная плата, оплата за знания и компетенции, система плавающих окладов, экспертная система оценки результатов труда, оплата труда с учетом рыночной цены рабочего места, аренда рабочего места, контрактная оплата труда.

Современные системы оплаты труда призваны стимулировать сотрудников к более эффективной работе: повышать производительность труда, выражающуюся в количестве произведенной продукции или оказанных услуг за единицу времени; повышать уровень качества продукции или сервиса; снижать затраты на производство и так далее.

Цель каждого справедливого руководителя при разработке и внедрении системы оплаты труда – добиться привлекательных для персонала и экономически оправданных с точки зрения работодателя условий оплаты, которые будут служить эффективным мотивирующим фактором для привлечения на работу ценных специалистов, для их удержания и для стимуляции их продуктивной работы.

В современных условиях расцвета рыночных отношений многие работодатели пришли к необходимости перемен в принципиальном подходе к ведению бизнеса, в том числе это коснулось и бизнес процессов в сфере управления человеческими ресурсами.

Заработная плата – как главный элемент мотивации сегодня играет важнейшую роль.

Каждый работодатель заинтересован в максимальном извлечении прибыли и, соответственно, в оптимизации издержек, в том числе и на персонал. Традиционная тарифная система, практически «монопольно» существовавшая в эпоху «социализма», в условиях рынка оказалась малоэффективна. Поэтому многие работодатели были вынуждены сами искать новые подходы к мотивации сотрудников на достижение высоких результатов труда. На сегодняшний день на практике существует много разновидностей современных – нетрадиционных систем оплаты труда, в основе которых лежит принцип «оплата – по заслугам».

К таким системам, например, относятся:

- оплата за знания и компетенции;
- система плавающих окладов;
- экспертная система оценки результатов труда;
- оплата труда с учетом рыночной цены рабочего места;
- аренда рабочего места;
- контрактная оплата труда.

1. Оплата за знания и компетенции. Основной принцип системы: плата за владение дополнительными знаниями и навыками, а не за результаты работы. Предприятие определяет стратегические задачи, которые оно должно решить и набор характеристик работников необходимых для их решения. Работник, обладающий знаниями и навыками нужными компании должен быть в состоянии их проявить, когда это требуется.

2. Система «плавающих окладов». Существует множество вариантов и разновидностей такой системы. Например, оклад руководителя или

специалиста снижается или повышается на процент перевыполнения (невыполнения) плановых показателей (как правило, в таких случаях устанавливается минимальный предел, либо ограничивается МРОТ). В данном случае такая система будет эффективна только в тех подразделениях или у тех работников, которые имеют непосредственное влияние на выполнение плана.

3. Экспертная система оценки результатов труда. Этим методом определяется коэффициент трудового вклада каждого работника в общие результаты работы предприятия (подразделения предприятия).

4. Оплата труда с учетом рыночной цены рабочего места (компенсационная модель). До середины прошлого века руководители зарубежных компаний самостоятельно создавали системы оплаты труда, основываясь преимущественно на собственном опыте и здравом смысле. По мере развития управленческой науки и появления специализированных консультационных компаний процесс создания таких систем принял более «научный характер», благодаря обобщению опыта большого числа предприятий и разработке универсальных рекомендаций. В итоге к началу семидесятых годов во всех индустриально развитых странах утвердилась модель, которую часто называют системой компенсаций.

Центральным вопросом в компенсационной системе оплаты труда является определение величины рабочего места и его рыночной ценности и создание на этой основе системы должностных окладов.

Определение цены рабочего места, как правило, проходит в несколько этапов:

– описание должностных (рабочих) функций. На этом этапе происходит стандартизированное описание основных функций, выполняемых работниками, занимающими данные должности (рабочие места).

– классификация рабочих мест. На этом этапе определяется относительная ценность каждого рабочего места для данного предприятия (создается иерархия должностей). В основе этой классификации лежит анализ рабочих мест (должностных инструкций), в результате, которого каждое

рабочее место оценивается с точки зрения его вклада в достижение целей предприятия, уровня ответственности занимающего его работника, требуемого общего и специального образования, напряженности условий труда.

– анализ рынка труда. На этом этапе собирается информация на рынке труда с помощью, так называемых обзоров компенсаций, позволяющих определить, как другие предприятия, нанимающие работников на том же рынке труда, оплачивают (компенсируют) их услуги.

– определение цены рабочего места. Здесь производится сравнение относительной ценности рабочего места внутри предприятия с результатами обзора (информацией о рынке труда) и определяется размер заработной платы для каждой должности. Зарплата специалиста складывается из основной части и дополнительной (льготы, премии и др. выплаты). Основная часть заработной платы устанавливается как цена каждого рабочего места исходя из внутрифирменной цены и рыночной цены (с учетом дефицитности профессии). После этого каждому рабочему месту устанавливается «вилка» зарплаты, а зарплата конкретному сотруднику устанавливается в пределах «вилки» исходя из индивидуальных характеристик работника.

Практика показывает, что у данной системы оплаты множество преимуществ актуальных в современных условиях:

– помогает управлять фондом оплаты труда и делает систему начисления заработной платы гибкой;

– упорядочивает дисбаланс зарплаты на предприятии. Когда принцип начисления зарплаты становится прозрачным, то сразу отпадают ленивые и бесполезные сотрудники, которые привыкли только выбивать надбавки. В то же время повышается базовый оклад тех, кто реально играет важную роль для предприятия.

5. Аренда рабочего места. Данная система оплаты используется только в маленьких организациях, где результат деятельности каждого сотрудника поддается измерению. Так при введении данной системы рассчитываются

затраты всей компании в целом и на обеспечение нормальной работы каждого сотрудника в отдельности.

6. Контрактная оплата труда. На данный момент законодательство предусматривает возможность индивидуализации условий контракта, т.е. некоторые специалисты могут быть приняты на работу с иной оплатой, чем предусмотрено штатным расписанием и положением об оплате. Однако эти условия оплаты не должны ухудшать положения работников по сравнению с теми, кто принят в общем порядке. Индивидуальные условия оплаты труда определяются в результате переговоров работодателя и работника. Контракт заключается в письменной форме. Однако осуществлять индивидуализацию окладов необходимо только в исключительных случаях, лишь отдельных работников, которые выполняют сложные работы творческого характера.

При разработке индивидуальных условий необходимо принимать во внимание некоторые факторы:

- учитывать профессионально-квалификационный статус работника, его деловые качества и способности, значимость трудовой функции и практические результаты работы. У таких работников переменная часть заработной платы должна изменяться пропорционально конечному результату деятельности предприятия.

- высокая доля постоянного элемента в заработной плате целесообразна при заключении контракта с ведущими специалистами, занятыми перспективными проблемами технического перевооружения производства, создания новейших технологий и конструкций;

- высокая доля переменной части в заработной плате целесообразна при заключении контракта с директором, руководителем структурных подразделений и другими категориями работников, от которых зависит качество выполнения работ или услуг.

Однако при всем многообразии систем мотивации основным критерием выбора той или иной системы должна быть ее экономическая целесообразность. В целом, при оценке экономической эффективности

выбранной системы мотивации на предприятии главным критерием для руководителя является опережающий рост прибыли над ростом заработной платы. Увеличение оплаты наемных работников должно осуществляться с опережающим снижением доли издержек на их оплату в стоимости продукции.

### Литература

1. Экономика персонала: Учебник / Р.П. Колосова, Т.Н. Василюк, М.В. Артамонова, М.В. Луданик. М.: Инфра-М, 2010.
2. Рофе А.И. Экономика труда: Учебник. М.: Кнорус, 2010.
3. Фролова Т.А. Экономика предприятия [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.aup.ru/books>.

© Бюллетень магистранта 2014 год № 5