

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

На правах рукописи

**ЯРЫШИНА ВАЛЕРИЯ НИКОЛАЕВНА**

**ИННОВАЦИОННЫЕ ТРАНСФОРМАЦИИ ОПЛАТЫ ТРУДА  
В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика труда)

Диссертация на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель:  
доктор экономических наук, профессор  
А.А. Федченко

Воронеж 2014

## Содержание

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические основы оплаты труда работников.....	10
1.1. Понятие, функции и виды оплаты труда работников.....	10
1.2. Инновационные системы оплаты труда работников.....	30
1.3. Законодательно-нормативное регулирование оплаты труда работников.....	45
Глава 2. Необходимость и способ инновационных трансформаций оплаты труда в современной экономике.....	62
2.1. Факторы трансформации оплаты труда в современной экономике.....	62
2.2. Экономико-статистический анализ оплаты труда в динамичной экономической среде.....	79
2.3. Методика построения модели оплаты труда с использованием инновационных систем.....	95
Глава 3. Инновационная модель оплаты труда на основе применения комплексного подхода.....	120
3.1. Диагностика действующей системы оплаты труда в организации и выявление необходимости ее трансформации.....	120
3.2. Апробация инновационной модели оплаты труда в организации и оценка результатов ее внедрение.....	141
Заключение.....	172
Список литературы.....	181
Приложения.....	199

## Введение

**Актуальность темы исследования.** Постоянные преобразования в экономической и социальной сферах являются важной характеристикой России на современном этапе ее развития. Происходящие изменения и вызывающие их причины требуют глубокого изучения, а также применения в российской практике инновационных подходов к формированию системы оплаты труда для усиления стимулирующего эффекта, необходимого для экономического развития.

Трансформация оплаты труда работников зависит от различных факторов, к которым можно отнести воздействие рынка труда, технико-технологические и организационно-нормативные изменения на предприятиях, влияние жизненного цикла организации, производительности труда, заинтересованности руководителей организаций в повышении оплаты труда работникам, удовлетворенности персонала уровнем оплаты труда и др. Вследствие влияния данных факторов система оплаты труда работников должна трансформироваться, чтобы отвечать современным трендам развития нашей страны, учитывать модернизацию экономики, соответствовать инновационным преобразованиям в стране, способствовать росту самосовершенствования работников, что будет оказывать влияние на их профессионально-квалификационный рост.

Правильно построенная система оплаты труда работников является залогом удовлетворенности сотрудников своей деятельностью, их заинтересованности в успешном функционировании предприятия в целом, способствует повышению его конкурентоспособности на рынке труда. В связи с этим избранная тема диссертационного исследования, посвященного инновационным трансформациям оплаты труда в современной экономике, является актуальной.

**Степень разработанности проблемы.** Изучение проблем заработной платы, оплаты труда и вознаграждения работников нашло отражение в трудах зарубежных и отечественных ученых. Исследованием сущности заработной платы занимались такие зарубежные классики экономической науки, как Пол Х. Дуглас, Д. Риккардо, Дж.М. Кейнс, Дж.Б. Кларк, К. Маркс, А. Маршалл, А. Смит и др.

Исследование теоретических основ оплаты труда нашло отражение в работах отечественных ученых: В.В. Адамчука, М.И. Бухалкова, Л.П. Владимировой, Н.А. Волгина, Б.М. Генкина, А.П. Егоршина, Ю.В. Качиной, А.Я. Кибанова, Ю.П. Кокина, Р.П. Колосовой, П.П. Лутовинова, Б.Г. Мазмановой, Ю.Г. Одегова, Н.Н. Олимских, А.П. Павленко, А.И. Рофе, Г.Г. Руденко, Т.О. Соломанидиной, Т.П. Тихомировой, Е.И. Чучкалова, А.А. Федченко, И.М. Четвертакова, Р.А. Яковлева и др.

Вопросы вознаграждения персонала рассматривались Д. Бодди, Р. Пейтоном, М. Месконом. В отечественной экономической литературе с различных точек зрения вознаграждение исследуют Л.С. Бабынина, О.С. Виханский, Л.А. Вострикова, Е.С. Дашкова, А.П. Егоршин, Д.А. Ендовицкий, Л.В. Карташова, Н.Ю. Ланда, Б.М. Мастеров, А.И. Наумов, Г.С. Никифоров, Г.А. Приголовко, Т.О. Соломанидина, Н.Ю. Тумашкова, С.В. Шекшня и др.

В некоторых источниках и исследованиях категории «заработная плата», «оплата труда» и «вознаграждение» определяются как синонимы без учета их содержания и иерархии, что обусловило необходимость интегрирования рассматриваемых категорий в условиях инновационных изменений современной экономики.

Однако инновационная составляющая в оплате труда не выделялась как самостоятельное направление исследований. В современной экономике возникают системы оплаты труда, требующие комплексного научно обоснованного подхода при их реализации. Это обстоятельство повлияло на формулирование темы, постановку цели, задач, выбор предмета и объекта исследования.

**Цель диссертационного исследования** заключается в теоретическом обосновании необходимости и способа инновационных трансформаций оплаты труда и разработке модели ее совершенствования в современной России.

Исходя из цели исследования, в диссертации были поставлены следующие **задачи:**

– уточнить содержание оплаты труда и его взаимосвязи с заработной платой и вознаграждением персонала;

- предложить определение инновационной системы оплаты труда и классифицировать существующие системы оплаты труда с позиции инновационной составляющей;
- выявить факторы функционирования организации, влияющие на инновационные трансформации оплаты труда;
- дополнить принципы разработки систем оплаты труда работников в современной экономике;
- разработать способ инновационных трансформаций оплаты труда и алгоритм построения модели оплаты труда в современной экономике;
- разработать инновационную модель оплаты труда и апробировать ее в конкретной организации, учитывая особенности внутренней среды.

**Область исследования.** Диссертационное исследование проведено в рамках Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда): п. 5.6. Стимулирование и оплата труда работников; организация заработной платы и обеспечение ее взаимосвязи с квалификацией персонала и результативностью производства; воспроизводственная и мотивационная функция заработной платы.

**Предметом исследования** являются управленческие отношения, возникающие в процессе формирования и развития взаимодействий работодателей и работников по поводу организации оплаты труда.

**Объектом исследования** является оплата труда работников и влияющие на нее факторы в условиях современной российской экономики.

**Теоретической и методологической базой диссертационного исследования** послужили научные труды классиков экономической науки, а также современных отечественных и зарубежных специалистов в области теории и практики заработной платы, оплаты труда, вознаграждения работников. В процессе исследования были использованы общенаучные методы познания, а также методы экономико-статистического, системного, факторного, корреляционного анализа, экспертных оценок, результаты социологических опросов, табличная и графическая интерпретация эмпирико-фактологической информации.

**Информационной базой проведения диссертационного исследования** явились данные Федеральной службы государственной статистики РФ, в т.ч. по Воронежской области, международные и российские законодательные и иные нормативно-правовые акты и документы всех уровней власти, монографии, публикации в периодических изданиях, материалы международных и региональных научно-практических конференций, внутрифирменная документация ОАО «Корпорация НПО «РИФ» г. Воронежа, а также результаты социологических опросов.

**Рабочая гипотеза диссертационного исследования** заключается в научном предположении, что в условиях преобразований социально-трудовых отношений система оплаты труда работников не может быть эффективной при использовании статичных моделей, что детерминирует необходимость ее инновационных трансформаций, обеспечивающих гибкость и конструктивность отношений между социальными партнерами в современной экономике.

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в следующем:

1. Доказано, что в современной экономике организациям при решении задачи повышения эффективности их деятельности посредством усиления мотивации работников необходимо ориентироваться на оплату труда как категорию, отличную от заработной платы и вознаграждения персонала и представляющую собой элемент материального вознаграждения работников за их труд, включающий заработную плату, а также оплату неотработанного времени (оплата отпусков, временной нетрудоспособности работников и др.), стимулирующий работников к повышению производительности труда, улучшению качества продукции (выполняемых работ, оказываемых услуг).

2. Дано определение инновационной системы оплаты труда как содержащей нововведения, обеспечивающие улучшение трудовых процессов, рост качества выпускаемой продукции (выполнения работ, оказания услуг), повышающие эффективность деятельности работников и организации в целом; предложена авторская классификация систем оплаты труда с позиции инновационной составляющей на основе признаков способа начисления, вклада работников в конечные ре-

зультаты деятельности организации, ценности сотрудников и их должностей для организации, позволяющая комплексно анализировать взаимосвязь между оценкой эффективности работы организации и трудовым вкладом работников.

3. Определены внешние (на мезо- и макро-уровнях) и внутренние (связанные с жизненным циклом организации, в том числе на стадиях реорганизации и кризисного состояния, выделенных автором) факторы функционирования организации, различающиеся возможностями управленческого воздействия при формировании оплаты труда, что необходимо учитывать при трансформации оплаты труда в современной экономике.

4. Дополнено содержание принципов разработки инновационных систем оплаты труда работников (конкурентоспособность, меритократичность, согласование интересов работников и работодателей) с учетом современных тенденций рынка труда, развития нестандартных форм занятости и необходимости индивидуального подхода к установлению размеров заработка.

5. На основе выявленных тенденций развития российского рынка труда (чрезмерная дифференциация заработных плат в различных отраслях и субъектах РФ, повышение значимости сферы услуг, усиление влияния уровня инфляции на соотношение реальной и номинальной заработной платы и др.) разработан способ инновационных трансформаций оплаты труда (комбинирование грейдов, ключевых показателей эффективности (KPI), модели компетенций и кайдзен), учитывающий специфику и вид деятельности организации, являющийся основой при создании реальной системы оплаты труда. Это позволило предложить алгоритм построения модели оплаты труда работников с применением инновационных систем и экономико-математических методов.

6. Предложена и апробирована на предприятиях ОАО «Корпорация НПО «РИФ» г. Воронежа инновационная модель оплаты труда, основанная на применении разработанного способа инновационных трансформаций оплаты труда, которая позволяет, в отличие от действующей системы, повысить ее прозрачность, предоставить возможность работникам влиять на размеры их заработков,

усилить степень самостоятельности организации в решении вопросов формирования системы оплаты труда.

**Теоретическая значимость исследования** состоит в уточнении определения категорий «заработная плата», «оплата труда», «вознаграждение» в зависимости от их содержания и иерархии; обобщении классификации видов оплаты труда работников, необходимых для учета взаимосвязи между оценкой эффективности работы организации и трудовым вкладом работников; введении дополнительных принципов разработки систем оплаты труда работников и обосновании факторов трансформации оплаты труда в современной экономике.

**Практическую значимость исследования** определяет авторская методика построения инновационной модели оплаты труда, которая может быть использована организациями при разработке новых или трансформации действующих систем оплаты труда персонала с учетом изменяющихся требований внешней и внутренней среды.

Отдельные теоретические разработки и практические рекомендации, выделенные в рамках диссертационного исследования, могут использоваться в высших учебных заведениях при изучении таких дисциплин, как «Оплата труда работников», «Экономика труда», «Экономика социально-трудовых отношений», «Экономика персонала», «Организация труда на предприятиях», и др.

**Апробация и внедрение результатов диссертационного исследования.** Основные положения и результаты исследования обсуждались на научно-практических конференциях и семинарах различных уровней: Международная научная школа-семинар «Системное моделирование социально-экономических процессов» им. акад. С.С. Шаталина (Вологда, 2009 г., Звенигород, 2010 г., Светлогорск, 2011 г., Кострома, 2012 г., Воронеж, 2013 г., Сочи, 2014 г.); Международная научная конференция «Регулирование социально-трудовых отношений в современных условиях хозяйствования» (Ижевск, 2009 г.); Международная научно-практическая конференция «Достойные условия трудовой жизни как основа развития общества» (Воронеж, 2010 г.); Международная научно-практическая конференция «Инновационные доминанты социальной сферы» (Воронеж, 2012-



2014 г.); Международная (заочная) научно-практическая конференция молодых ученых «Социально-экономические проблемы труда в современных условиях: материалы» (Саратов, 2014 г.); Российский экономический конгресс (Суздаль, 2013 г.).

Результаты исследования трансформации оплаты труда работников приняты к внедрению на предприятиях ОАО «Корпорация НПО «РИФ» г. Воронежа (подтверждено документально), а также используются в учебном процессе экономического факультета Воронежского государственного университета в рамках дисциплин «Вознаграждение персонала», «Оплата труда персонала», «Экономика социально-трудовых отношений», «Концептуальные основы достойного труда» (подтверждено документально).

По теме диссертации опубликовано 16 печатных работ общим объемом 5,8 п.л., из них 4 работы в изданиях, входящих в перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, определяемый ВАК РФ.

**Объем и структура работы.** Структура работы построена в соответствии с целью и задачами исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, включающего 207 источников, приложений. Работа изложена на 180 страницах основного машинописного текста, содержит 27 таблиц, 23 рисунка, 21 формулу и 6 приложений.

## Глава 1. Теоретические основы оплаты труда работников

### 1.1. Понятие, функции и виды оплаты труда работников

На современном этапе развития общества понятия «вознаграждение», «оплата труда», «зарботная плата» являются многозначными. Раскрытие их сущности возможно через изучение эволюции содержания взглядов на роль человека в организации и способы воздействия на результат трудового процесса.

Развитие видов вознаграждения происходило поэтапно. До 1890 г. научных подходов к управлению трудовой деятельностью не существовало. Одной из доминирующих потребностей работников было материальное вознаграждение в форме денег. Распространялась дифференциация материального вознаграждения по сферам деятельности.

Период с 1890 по 1920 гг. характеризовался становлением научной организации труда на основе специализации, механизации, стандартизации трудовой деятельности. Исследователи данного направления относились к школе «научного менеджмента» (Ф. Тейлор, Г. Гант, Ф. Гилберт, Г. Эмерсон). На этом этапе работники стремятся к повышению оплаты труда, растет их заинтересованность в обеспечении безопасных условий работы. Развиваются такие материальные формы вознаграждения, как повременная и сдельная оплата труда.

В 1920-1950 гг. представителями школы «человеческих отношений» (Э. Мэйо, Г. Мюнстерберг, М. Фоллетт, Н.А. Витке, Л. Выгодский, А.К. Гастев) рассматриваются коллективные формы организации труда. Вознаграждение ориентировано на стимулирование коллективного достижения организационных целей, учет предложений работников, создание благоприятного морального климата в коллективе. Большое значение отводится гуманизации труда. С 1930-х гг. в науке развивается бихевиористическая школа.

В 1950-1990 гг. появляется возможность проявления инициативы, повышения самодисциплины, участия в обсуждении и принятии решений. Активно исследуются содержательные и процессуальные теории мотивации (К. Альдерфер,

Ф. Герцберг, К. Левин, А. Маслоу, Л. Портер, Э. Лоулер). Поощряются инициатива и самостоятельность. Вознаграждение зависит не только от текущих, но и от конечных результатов работы, участия в прибыли. Труд приобретает творческий характер. Работники стремятся к соответствию содержания работы изменениям способностей и запросов, развития и роста. У них появляются возможности участия в управлении, групповом материальном стимулировании, внедрении нестандартных форм рабочего времени и улучшении психологического климата внутри коллектива. В менеджменте усиливается ситуационный подход, развиваются концепции, связанные с обогащением труда, появившиеся в 1960-е гг. (С. Адамас, Б. Вайнер, Г. Келли, А. Леонтьев, Б. Ломов, Ф. Хайдер). В этот период возникают: новая парадигма менеджмента, управление качеством, концепции партисипативного управления, теории контроля и представительства (В. Оучи).

С 1990 г. по настоящее время активно происходит интеллектуализация и социализация труда, в т.ч. компьютеризация умственного труда. Расширяются потребности персонала в разносторонности знаний, участии в решении общественно значимых проблем, самоутверждении и свободе действий. Развиваются корпоративная культура, виртуальная занятость, инновационное поведение работников, их творческий потенциал (приобретение новых знаний и компетенций), социальное партнерство и социальная справедливость. В этой связи в науке наиболее явно представлены концепции социально-ответственного и этического менеджмента, обучающейся организации, экономики знаний и др. [40, с. 21].

Существует множество взглядов на понятие вознаграждения работников как в отечественной, так и в зарубежной литературе. Часто «вознаграждение» отождествляют с «оплатой труда», «зарботной платой», при этом происходит подмена понятий. Однако, на наш взгляд, это неправомерно, в том числе с точки зрения функционального статуса. Понятие вознаграждения шире, и включает в себя категории оплаты труда, зарботной платы. Различные подходы к определению зарботной платы, оплаты труда и вознаграждения рассмотрены нами в таблицах 1.1-1.3.

Таблица 1.1 – Позиции ряда авторов относительно сущности «зарботной платы»

Источник	Позиции авторов
Зарубежные ученые	
Дж. М. Кейнс	«Политика жесткой денежной заработной платы» должна основываться на установлении относительно устойчивого уровня цен и занятости по сравнению с итогами проведения политики гибкой заработной платы, основанной на принципе невмешательства государства в экономику. Понижение заработной платы должно способствовать росту склонности к потреблению и расширению за счет потребительского рынка [66, с. 216].
Дж. Б. Кларк	Зарботная плата определяется стоимостью товаров, произведенных «предельным» (последним из нанятых) рабочим. «Зарботная плата стремится быть равной продукту предельного труда, и та часть рабочей силы, которая занимает зону безразличия, является, таким образом, предельной» [67, с. 119].
К. Маркс	«Зарботная плата есть цена определенного товара – рабочей силы». [19, с. 21] «Зарботная плата не является долей рабочего в произведенном им товаре. Зарботная плата есть часть уже имеющегося налицо товара, на которую капиталист покупает себе определенное количество производительной рабочей силы» [89, с. 12].
А. Маршалл	«Зарботная плата регулируется не ценой спроса, не ценой предложения, а всей совокупностью причин, которые регулируют спрос и предложение» [92, с. 235]. При условии равновесия спроса и предложения на рынке труда величина заработной платы соответствует как предельной стоимости продукта труда, так и издержкам воспроизводства рабочей силы.
Д. Риккардо	«Рыночная цена труда есть та цена, которая действительно платится за него в силу естественного действия отношения между предложением и спросом: труд дорог, когда он редок, и дешев, когда имеется в изобилии» [145, с. 449].
А. Смит	Цена труда. Ее формирование определяется рыночным спросом и предложением: «Денежная цена труда необходимо регулируется двумя моментами: спросом на труд и ценами на предметы необходимости и жизненного удобства» [158, с. 74]. Она изменяется в связи с традициями, культурным уровнем и нормами потребления, а также «в зависимости от легкости и дешевизны или трудности и дороговизны изучения данной профессии» [158, с. 88].
Конвенция Международной организации труда (МОТ) № 95 «Об охране заработной платы»	«Термин «зарботная плата» означает, независимо от названия и метода исчисления, всякое вознаграждение или всякий заработок, исчисляемые в деньгах и устанавливаемые соглашением или национальным законодательством, которые в силу письменного или устного договора о найме предприниматель уплачивает трудящемуся за труд, который либо выполнен, либо должен быть выполнен, или за услуги, которые либо оказаны, либо должны быть оказаны» [74].
Отечественные ученые	
Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е.	«Зарботная плата есть элемент дохода наемного работника, форма экономической реализации права собственности на принадлежащий ему ресурс труда» [1, с. 69].

Волгин Н.А.	Заработная плата – «вознаграждение за выполнение трудовой функции по цене труда или рабочей силы, установленной с учетом взаимодействия спроса и предложения на рынке труда» [28, с. 38].
Генкин Б.М.	Заработная плата (или доход сотрудников предприятия) может выступать в двух ролях: процента на человеческий капитал или платы за аренду трудового потенциала [34, с. 189].
Ендовицкий Д.А., Вострикова Л.А.	«Заработная плата – форма текущего вознаграждения работников за отработанное время и результаты труда, величина которой гарантирует социальную защищенность работников и членов их семей и формируется под воздействием объективных и субъективных факторов» (в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, выплаты компенсационного и стимулирующего характера) [47, с. 23].
Качина Ю.В.	«Заработная плата – это цена рабочей силы, соответствующая стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворение потребности персонала предприятий» [65, с. 34].
Кокин Ю.П.	«Заработная плата как категория рыночной экономики представляет собой стоимость (цену) рабочей силы, т.е. стоимостное выражение объективно требуемого объема жизненных средств для воспроизводства рабочей силы и эффективного функционирования производства» [134, с. 152].
Колосова Р.П.	«Экономическое содержание заработной платы трактуется как цена услуг труда, которая определяется сторонами трудового договора, устанавливающего права и обязанности работника и у работодателя в сфере оплаты труда; при этом она составляет основную часть объема жизненных средств, направляемых на потребление работника, его долю в доходе (чистой продукции), зависящую от конечных результатов труда самого работника и коллектива и распределяющуюся между работником и работодателем в соответствии с соглашением между ними» [71, с. 708].
Мазманова Б.Г.	Заработная плата – это вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества, условий труда, выплат компенсационного и стимулирующего характера [85, с. 13].
Одегов Ю.Г.	Заработная плата – это «плата за трудовые услуги, предоставляемые наемными работниками различных профессий, которая определяется в зависимости от количества и качества труда» [120, с. 822].
Павленко А.П.	«Заработная плата работников состоит не только из основной заработной платы, но и включает поощрения текущих результатов работы, стимулирующих выплат из прибыли, доплат, надбавок, компенсаций и социальных выплат» [130, с. 28].
Соломанидина Т.О., Со- ломанидин А., Баранова Д.	«Базовая заработная плата представляет собой компенсацию трудового вклада работника в деятельность фирмы» [161, с. 67].
Сулакшин С.	Заработная плата – это «источник инвестиций в человеческий капитал, стимул к повышению производительности труда» [107, с. 16-18].

Тихомирова Т.П., Чучкалова Е.И.	«Зарботная плата в рыночной экономике рассматривается как стоимость (цена) рабочей силы, величина которой определяется на рынке труда под воздействием спроса и предложения. Понятие «зарботная плата» применяется к лицам, работающим по найму (наемным работникам) и получающим за свой труд вознаграждения в заранее оговоренном размере» [168, с. 116].
Федченко А.А., Одегов Ю.Г.	Зарботная плата – это «превращенная форма стоимости и цены рабочей силы, связанная, с одной стороны, с совокупностью потребностей работника, с другой – со спросом и предложением на рынке труда, что должно учитываться при ее регулировании» [178, с. 168].
Яковлев Р.А.	Зарботная плата – это «вознаграждение, выплачиваемое за работу по найму, которая выполнена (или должна быть выполнена) для работодателя на заранее оговоренных условиях и, как правило, в денежной форме» [194, с. 512].

Составлено автором

Таблица 1.2 – Позиции ряда авторов относительно сущности «оплаты труда»

Источник	Позиции авторов
Большой экономический словарь	Оплата труда – это «вознаграждение в денежной или натуральной форме, которое должно быть выплачено работодателем наемному работнику за работу, без вычетов, налогов и других удержаний» [15, с. 577].
Бухалков М.И.	Оплата труда – это ставка оплаты труда (зарботная плата) – сложившаяся на рынке, цена рабочей силы, выплачиваемая работодателем за использование труда наемного работника [16, с. 11].
Владимирова Л.П.	Выплаты работнику, связанные с системой трудовых отношений в обществе в соответствии с действующими нормативно-правовыми актами [128, с. 176-177].
Ендовицкий Д.А., Вострикова Л.А.	Оплата труда – это «система отношений между работодателем и персоналом организации, при которой обеспечивается согласованность их важнейших социально-трудовых интересов, направленных на обеспечение установления и выплату вознаграждений, т.е. планирование, организация, учет, контроль и регулирование зарботной платы и других видов вознаграждения» [47, с. 24].
Трудовой кодекс РФ (ст 129)	«Зарботная плата (оплата труда работника) – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты)» [169, С. 62-63].

Составлено автором

Таблица 1.3 – Позиции ряда авторов относительно сущности «вознаграждения»

Источник	Понятие «вознаграждение»
Зарубежные ученые	
Д. Бодди и Р. Пейтон	«То, что работодатели предлагают в надежде на выполнение рабочих заданий в соответствии с установленными стандартами, а работники ожидают за приложенные ими усилия» [13, с. 218].
М. Мескон	Все то, что человек считает для себя ценным. При этом делается акцент на то, что ценности у людей специфичны, следовательно, различна оценка вознаграждения и его относительной ценности [98, с. 361].
Отечественные ученые	
Бабынина Л.С.	«Вознаграждение за труд в широком смысле – распределительные отношения по поводу вновь созданной стоимости, которые реализуются в государственной, социальной, налоговой, инвестиционной, демографической, экологической политике, политиках в области образования и науки. В узком смысле – все формы признания достижений персонала для возмещения ему трудовых затрат в соответствии с законодательством» [134, с. 129].
Большой экономический словарь	«Плата, поощрение за выполненную работу, труд» [15, с. 131].
Виханский О.С., Наумов А.И.	Стимул, выполняющий роль рычага воздействия или носителя «раздражения» [22, с. 135].
Дашкова Е.С.	«Форма признания реального и потенциального трудового вклада работника в развитие организации и совершенствование общества и личности» [40, с. 27].
Дряхлова Н., Куприянов Е.	Материальные и нематериальные методы поощрения работников, которые использует организация для того, чтобы оправдать ожидания сотрудников по поводу работы, которые соответствуют ориентации сотрудников на работу [46, с. 85].
Егоршин А.П.	Один из видов стимулов, выступающий как побуждение к действию, реализующийся в вещественно-материальной форме или же направленный на удовлетворение духовных и нравственных потребностей человека; причина поведения человека [60, с. 51-54].
Ендовицкий Д.А., Вострикова Л.А.	«Система текущих и отложенных выплат, стимулирующая поведение персонала на достижение поставленных целей компании, призванная гармонизировать противоречивые интересы работодателя и работника через обеспечение связи между размером выплат и реально полученным экономическим эффектом» [47, с. 23].
Карташова Л.В.	Внешняя реакция на поведение человека, выражающаяся в том, что человек что-то приобретает, либо что-то теряет, чего-то добивается или чего-то не достигает в результате осуществленных им действий [63, с. 86].
Ланда Н.Ю.	«Экономическое вознаграждение – система стимулов, характеризующаяся следующими характеристиками: является результатом согласования интересов работника и работодателя; включает материальные и нематериальные блага, требующие затрат со стороны работодателя; сочетает как традиционные,

	так и нетрадиционные элементы вознаграждений; формируется под воздействием внешних и внутренних факторов» [82, с. 9].
Мастеров Б.М, Тумашкова Н.Ю.	Некоторое поощрение за требуемый или превосходящий требуемый уровень выполнения работы [95, с. 11].
Никифоров Г.С.	Центральный инструмент эффективной реализации функции мотивации. Вознаграждение – все то, что удовлетворяет потребности работников, а значит, является для них ценным [141, с. 433].
Ожегов С.И.	Плата за труд, за услугу [157].
Приголовко Г.А.	Справедливое и достойное признание работников, их действительного и возможного социально-экономического вклада в организацию, общество и в самих себя [139; 138, с. 108].
Соломанидина Т.О., Соломанидин А., Баранова Д.	«Вознаграждение включает в себя все затраты, которые несет работодатель на основании трудового соглашения» [161, с. 67].
Международный стандарт финансовой отчетности (МСФО – IAS) 19	«Вознаграждения работникам – все формы возмещения, которые предприятие предоставляет работникам в обмен на оказанные ими услуги или расторжение трудового соглашения» [96, с. 2].
Шекшня С.В.	Вознаграждение (компенсация) – все то, что работник получает от организации за свой труд [187, с. 204].

Составлено автором

Нами проведено обобщение литературных источников относительно подходов к определению заработной платы, оплаты труда и вознаграждения, что позволило сформировать собственную позицию относительно сущности рассматриваемых категорий.

По мнению ряда таких ученых, как К. Маркс, Д. Риккардо, А. Смит, Ю.П. Кокин, Р.П. Колосова, Б.Г. Мазманова, Ю.Г. Одегов, Т.П. Тихмирова, А.А. Федченко, Е.И. Чучкалова, заработная плата представляет собой цену труда. Некоторые авторы (В.В. Адамчук, О.В. Ромашов, М.Е. Сорокина, Б.М. Генкин) определяют заработную плату как доход (или его элемент) от реализации принадлежащего работнику ресурса труда. В части источников (МОТ, Д.А. Ендовицкий, Л.А. Вострикова, Р.А. Яковлев) заработная плата рассматривается как вознаграждение, получаемое работником при выполнении трудовой функции.

В Большом экономическом словаре, а также в Трудовом кодексе РФ оплата труда является синонимом заработной платы и описывается как вознаграждение за труд, выплачиваемое работнику работодателем. Л.П. Владимирова, Д.А. Ендовицкий, Л.А. Вострикова трактуют оплату труда как выплаты, производимые работникам в системе трудовых отношений.



Вознаграждение же во многих источниках (Большой экономический словарь, О.С. Виханский, А.И. Наумов, Н. Дряхлова, Е. Куприянов, А.П. Егоршин, Н.Ю. Ланда, Б.М. Мастеров, Н.Ю. Тумашкова) рассматривается в качестве платы, поощрений, стимулов, соответствующих ожиданиям работников и побуждающих их к выполнению действий. Д. Бодди, М. Мескон, Р. Пейтон, Г.С. Никифоров, Г.А. Приголовко и ряд других авторов под вознаграждением понимают все то, что представляет ценность для работника.

В наибольшей степени, на наш взгляд, отвечают современной специфике социально-экономического развития следующие интегрированные определения рассматриваемых категорий, учитывающие их иерархию:

*Заработная плата* – цена рабочей силы, формируемая в соответствии с квалификацией работника, сложностью, количеством, качеством и условиями труда, складывающаяся с учетом ситуации на рынке труда и гарантирующая социальную защищенность работников и членов их семей.

*Оплата труда* – выплаты работникам за их труд (включающие заработную плату), а также за неотработанное время (оплата отпусков, временной нетрудоспособности работников и др.), стимулирующие работников к повышению производительности труда, улучшению качества продукции (выполняемых работ, оказываемых услуг), производимые в соответствии с законами, иными нормативно-правовыми актами, а также ситуацией на рынке труда.

*Вознаграждение работников* – совокупность оплаты труда и иных материальных и нематериальных форм поощрения работников за выполненную работу, направленных на удовлетворение потребностей и на накопление сбережений в условиях социального партнерства.

Обобщение позиций ряда авторов [47, с. 28; 82, с. 9-10; 96] позволило представить следующий вариант классификации видов вознаграждений (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Систематизация классификаций видов вознаграждений персонала  
Составлено автором

При всем многообразии классификационных признаков при обосновании управленческих решений начинают с рассмотрения степени обоснованности основного и дополнительного вознаграждений. К основному вознаграждению относится оплата, начисляемая работникам за отработанное время, количество и качество выполненных работ: оплата по сдельным расценкам, тарифным ставкам, окладам, премии сдельщикам и повременщикам, доплаты в связи с отклонениями от нормальных условий работы, за работу в ночное время, за сверхурочные работы, за бригадирство, оплата простоев не по вине рабочих и др. К дополнительному вознаграждению относятся выплаты за неотработанное время, предусмотренное законодательством по труду: оплата очередных отпусков, перерывов в работе кормящих матерей, льготных часов подростков, за время выполнения государственных и общественных обязанностей, выходного пособия при увольнении и др.

Вознаграждение, как правило, требует затрат со стороны организации, и для работника может иметь материальную и нематериальную формы. К материальному вознаграждению можно отнести заработную плату, включающую оклады, компенсации, различные доплаты и надбавки, премии, а также долгосрочное вознаграждение (например, опционы, дивиденды, пенсионные планы, беспроцентные кредиты). Также со стороны работодателя затрат требуют такие нематериальные виды вознаграждений, как социальные гарантии, установленные трудовым законодательством (отчисления на обязательное медицинское и пенсионное страхование), гарантии добровольного характера в виде дополнительного свободного времени или создания более комфортных для работника условий труда и отдыха. Не требующее затрат вознаграждение представлено нематериальным вознаграждением работника и всегда выражено неденежной формой (похвала, грамота, благодарность и др.). Важным видом нематериального вознаграждения является вознаграждение временем. Применение данного вида вознаграждения должно носить сугубо индивидуальный характер (с учетом категории, личности и конкретных условий деятельности работника и др.).

В экономической литературе наиболее часто рассматривается денежное вознаграждение как денежная оплата труда работников в виде заработной платы и

премиальных выплат, зависящая от количества и качества труда. В связи с этим в настоящей диссертации остановимся подробнее на оплате труда как составном элементе материального вознаграждения работников. В зависимости от основной цели организации соотношение традиционных и нетрадиционных элементов в системе вознаграждений может быть различно.

Обобщение литературных источников позволило выделить следующую совокупность функций оплаты труда работников [47, с. 27-28; 1, с. 78]:

- воспроизводственная (направлена на удовлетворение потребностей работника);
- стимулирующая (определяет личный интерес работника к результатам труда);
- регулирующая (оказывает влияние на рыночную конъюнктуру);
- социальная (направлена на реализацию принципа социальной справедливости);
- измерительно-распределительная (отражает индивидуальную долю в фонде потребления каждого участника производственного процесса в соответствии с его трудовым вкладом);
- ресурсно-заместительная (ориентирована на оптимизацию размещения трудовых ресурсов по регионам, отраслям экономики, организациям);
- учетно-затратная (отражает необходимость исчисления оплаты труда каждому работнику по всем основаниям);
- аналитическая (ориентирована на получение оценки степени эффективности расходования средств на оплату труда);
- нравственно-этическая (направлена на определение заработной платы как вознаграждения за труд, способствующего реализации принципа справедливой оплаты);
- накопительная (ориентирована на предоставление реальной возможности работнику на основе накопления сбережений открыть свой бизнес, дать качественное образование детям и др.);

– формирование платежеспособного спроса населения (отражает взаимосвязь платежеспособного спроса населения с производством потребительских товаров и услуг).

Система оплаты труда работников строится в основном для реализации стимулирующей функции, призванной привлечь и удержать персонал, мотивировать высококвалифицированных работников работать лучше, качественнее и с большей отдачей. Поэтому в качестве основной, на наш взгляд, можно выделить именно стимулирующую функцию. Основными целями реализации данной функции являются: привлечение персонала в организацию, удержание (закрепление) сотрудников в организации, мотивация производственного поведения. Каждая из трех указанных целей реализуется с помощью соответствующих элементов [82, с. 10]:

1. Привлечение персонала в организацию. Организации (предприятия) на рынке труда конкурируют между собой, стремясь привлечь высококвалифицированных специалистов. Наибольшую роль здесь играет базовая заработная плата (оклад, доплаты и надбавки) и социальные гарантии. Данная цель представляется традиционной системой экономического вознаграждения.

2. Удержание сотрудников в организации. Чтобы избежать потери сотрудников, в организации должна быть обеспечена конкурентоспособность системы экономического вознаграждения. Основное значение принадлежит премиям, социальному пакету, пенсионным планам. Важная роль в реализации данной цели отводится нетрадиционным системам экономического вознаграждения.

3. Мотивация, способная обеспечить достижение высокого уровня индивидуальных показателей результативности и стимулирование производственного поведения. Вознаграждение должно побуждать работников качественно и в срок выполнять свои функции для достижения стратегической цели предприятия. Особую роль играет долгосрочное стимулирование – бонусы, участие в прибыли, опционы.

Необходимо отметить, что реализация стимулирующей функции оплаты труда невозможна без реализации воспроизводственной функции (установление

уровня вознаграждений, обеспечивающего воспроизводство трудового потенциала работника).

Для реализации функций оплаты труда работников необходимо соблюдение следующих принципов [1, с. 78-80]:

1. Повышение реальной заработной платы по мере роста эффективности производства и труда.

2. Обеспечение опережающих темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы (или темпов роста объемов выпускаемой продукции над темпами роста фонда потребления), т.е. максимизация трудовых доходов на основе развития и повышения эффективности производства.

3. Дифференциация заработной платы в зависимости от трудового вклада работника в результаты деятельности организации, содержания и условий труда, местоположения предприятия, а также его отраслевой принадлежности.

4. Равная оплата за равный труд.

5. Государственное регулирование оплаты труда.

6. Учет воздействия рынка труда.

7. Простота, логичность и доступность форм и систем оплаты труда работников (обеспечивает широкую информированность о сущности систем оплаты труда).

Данные принципы организации оплаты труда работников корреспондируют с функциями, на реализацию которых они направлены. При этом каждый принцип связан не с одной, а с совокупностью функций.

Оплата труда каждого работника зависит от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда и максимальным размером не ограничивается. Запрещается какая-либо дискриминация при установлении и изменении размеров заработной платы и других условий труда (ст. 132 ТК РФ) [169, с. 63].

Цели оплаты труда работников представляют собой направление действий, ориентированных на достижение желаемого поведения персонала в рамках стратегии или тактики вознаграждения. Мы разделяем позицию авторов, что цели

оплаты труда способствуют реализации стратегии организации и управления персоналом; отражают организационные ценности; обеспечивают привлечение и сохранение (удержание) персонала с требуемым уровнем умений и навыков; стимулируют и поддерживают желаемое поведение; оптимизируют издержки на рабочую силу (соотношение цены и качества); соответствуют действующему законодательству [195].

Источниками оплаты труда работников являются средства государственного и муниципальных бюджетов, внебюджетные фонды (пенсионный фонд – ПФ, фонд социального страхования – ФСС, фонд обязательного медицинского страхования – ФОМС), средства организаций (фонды заработной платы, прибыль), средства общественных организаций.

Выплата заработной платы производится в денежной форме в валюте РФ (в рублях). По договору или по заявлению работника оплата труда может производиться и в иных формах, не противоречащих законодательству РФ и международным договорам РФ. Доля заработной платы в неденежной форме не может превышать 20% от общей суммы заработка. Оплата труда предметами, в отношении которых установлены запреты или ограничения (спиртные напитки, наркотики, оружие, боеприпасы, вредные вещества и др.), не допускается (ст. 131 ТК РФ) [169, с. 63].

В практической деятельности оплата труда реализуется посредством ее систем, что нашло определение в ст. 135 ТК РФ. Под системой оплаты труда при этом понимается совокупность правил определения или установления заработной платы, соотношение между мерой труда и вознаграждением за него. Организации самостоятельно решают, по какой системе оплачивать труд работников. В нормативных актах организации могут быть установлены также иные системы оплаты труда, не противоречащие законодательству РФ. Возможен вариант, при котором для различных категорий работников применяются разные системы оплаты труда.

*Тарифные системы.* Согласно ст. 143 ТК РФ организации могут использовать тарифные системы оплаты труда, основанные на тарифной системе дифференциации заработной платы работников. Эти системы обозначают совокупность

нормативов, с помощью которых осуществляется разграничение заработной платы работников различных категорий, и включают в себя тарифные ставки (оклады), тарифные сетки и тарифные коэффициенты [169, с. 69-70].

*Повременная форма.* При использовании повременной формы работникам оплачивается фактически отработанное время, вне зависимости от количества выполненной работы [140, с. 112]. Повременные системы оплаты труда подразделяются на простые и повременно-премиальные.

При *простой повременной системе* учитываются тарифная ставка и количество отработанного времени. Если в течение месяца работник отработал все рабочие дни, то размер его заработной платы за этот месяц будет составлять полный должностной оклад, если нет – оплачено будет только фактически отработанное время.

*Повременно-премиальная система* наряду с заработной платой может предусматривать начисление премий, рассчитанных в соответствии с порядком премирования работников в организации. Суммы премий определяются в твердых суммах или в процентах от тарифной ставки (оклада).

*Сдельная форма* оплаты труда стимулирует работников к повышению производительности труда, т.к. заработная плата начисляется по результатам работы, исходя из сдельных расценок за единицу выпущенной продукции (выполненных работ или оказанных услуг) [140, с. 114].

Использование сдельной оплаты труда может быть эффективным при наличии следующих факторов:

- количественных показателей выработки или работы, реально отражающих затраты труда работников;
- возможности исполнителя увеличивать выработку или объем работ сравнительно с установленной нормой в существующих на предприятиях организационно-технических условиях производства;
- необходимости стимулирования роста выработки продукции, увеличения объема работ или сокращения численности работников за счет интенсификации труда;



– отсутствия отрицательного влияния сдельной оплаты труда на уровень качества продукции (работ), выполнения технологических режимов и требований безопасности, рациональности расходования сырья, материалов, энергии и других ресурсов.

В зависимости от способа расчета заработной платы сдельную форму оплаты труда подразделяют на следующие виды:

При расчете заработной платы по *прямой сдельной системе* учитываются сдельные расценки за единицу продукции (работ, услуг) и количество выработанной продукции (работ, услуг).

*Сдельно-премиальная система* помимо основного заработка (рассчитанного по прямой сдельной системе) предусматривает также начисление премии за перевыполнение норм работ или улучшение их качества.

При начислении заработной платы по *сдельно-прогрессивной системе* уровень оплаты сдельной работы повышается за счет производства продукции сверх установленной нормы выработки за период времени, т.е. изготовление продукции сверх нормы оплачивается по более высоким расценкам, при *сдельно-регрессивной системе* – по сниженным расценкам.

*Косвенно-сдельная система* оплаты труда применяется для начисления заработной платы работникам вспомогательных производств, без которых невозможна работа организации и выпуск продукции. Заработная плата таких сотрудников устанавливается в процентах от общей суммы заработной платы рабочих того основного производства, которое они обслуживают.

*Аккордная система* оплаты труда применяется, в основном, для оплаты определенного комплекса работ, т.е. за выполнение всего комплекса работ устанавливается определенное вознаграждение [140, с. 118]. Основной задачей является увеличение производительности труда и сокращение сроков выполнения работ.

При *коллективной (бригадной) системе* оплаты труда объем работ устанавливается на бригаду, выплаты работникам зависят от квалификации и коэффициента трудового участия. При данной форме устанавливается единая для всех ра-

ботников норма выработки. Стимулируется совмещение профессий, взаимозаменяемость. Применяется при необходимости сокращения внутрисменных потерь рабочего времени, уплотнения рабочего времени, сокращения численности сотрудников в бригаде.

Современные подходы к формированию систем оплаты труда работников обусловили возникновение *бестарифных систем*. Заработок работника в них ставится в полную зависимость от конечных результатов работы всего рабочего коллектива, к которому принадлежит работник [179, с. 12]. Размер оплаты труда работников определяется руководством самостоятельно и утверждается в локальных нормативных актах. Применять такие системы можно в полной мере только там, где существует реальная возможность учесть результаты труда и где есть условия для общей заинтересованности и ответственного отношения каждого члена коллектива к работе. Как правило, подобные системы оплаты труда применяют в относительно небольших коллективах с устойчивым составом работников (не только рабочих, но и руководителей и специалистов). Подробнее виды оплаты труда, относящиеся к бестарифным системам, рассмотрены в п. 1.2 настоящей диссертации.

Одним из условий успешного функционирования систем оплаты труда в современной экономике является их гибкость. Возможны различные варианты построения *гибких систем* оплаты труда, предполагающие наличие гарантированной и сверхгарантированной частей. При такой системе часть заработка ставится в зависимость от личных заслуг, а часть – от общей эффективности работы предприятия, обеспечивая возможность избежать разовых сокращений базовой заработной платы [173, с. 19]. Гибкая оплата позволяет своевременно и адекватно реагировать на изменение результативности труда работника через индивидуализацию его заработка. При определении размера оплаты труда работника учитываются не только стаж работы, квалификация, профессиональное мастерство, но и значимость работника для предприятия, его способность достичь определенных целей для повышения репутации и развития организации. По мнению ряда авторов, данные характеристики дают преимущество перед традиционной тарифной

системой и повышают ее востребованность [40, с. 33; 189, с. 34; 26, с. 80; 181, с. 16].

Различные системы оплаты труда имеют условно-постоянные и условно-переменные части. К условно-постоянным видам относятся:

– при сдельной организации оплаты труда: прямая сдельная, косвенно-сдельная, сдельно-прогрессивная, сдельная с гарантированным минимумом, аккордная системы;

– при повременной организации оплаты труда: простая повременная система (почасовая, посменная, помесечная), а также должностной оклад;

– гибкие системы: контрактная, остаточная, тарифно-аттестационная, оплата в соответствии с уровнями квалификации.

Условно-переменные виды включают:

– при сдельной организации оплаты труда: сдельно-премиальная система (за качественные результаты деятельности), надбавки и доплаты к часовой тарифной ставке в зависимости от результатов деятельности работников и организации в целом;

– при повременной организации оплаты труда: повременно-премиальная система (за количественные показатели деятельности), надбавки и доплаты к окладу в зависимости от результатов деятельности конкретного работника и всей организации;

– гибкие системы: комиссионная система стимулирования продаж, оплата с использованием ставки трудового вознаграждения, дилерская система и др.

В современной экономике все более широкое распространение получают: бестарифные системы оплаты труда; гибкая тарифная система оплаты труда; гибкие формы оплаты труда (системы оплаты за знания, уровни квалификации, балльные системы оплаты); дополнительные выплаты и социальные программы, включающие системы коллективного премирования, льготы в области свободного и рабочего времени, различные виды страховок и др.

Существенная степень гибкости достигается при использовании *смешанных форм* оплаты труда, синтезирующих основные преимущества повременной и

сдельной оплаты труда, обеспечивающих увязку размеров заработной платы с результатами деятельности предприятия и отдельных работников, и обладающих признаками как тарифных, так и бестарифных систем.

Усиление степени гибкости достигается за счет начисления различных стимулирующих и компенсационных доплат и надбавок к заработной плате. *Стимулирующие* выплаты направлены на усиление материальной заинтересованности работников в улучшении производственных результатов. К ним относятся премии, надбавки (за профессиональное мастерство, за высокие достижения в труде, за выполнение особо важной работы на срок ее проведения и др.), оплата за общие результаты работы предприятия по итогам работы за год, единовременные выплаты за выслугу лет, иные выплаты стимулирующего характера, например, за достижение высоких производственных результатов. Стимулирующие выплаты определяются руководством организаций самостоятельно и производятся в пределах имеющихся средств. Размеры и порядок их выплат определяются в коллективных договорах.

*Компенсационные доплаты и надбавки* делятся на две группы:

1. Не имеют ограничений по сферам трудовой деятельности. Такие доплаты и надбавки обязательны для организаций всех форм собственности. К ним относятся выплаты за работу в выходные и праздничные дни, в сверхурочное время; несовершеннолетним работникам в связи с сокращением их рабочего дня; рабочим, выполняющим работы ниже присвоенного им тарифного разряда; при невыполнении норм выработки и изготовлении бракованной продукции не по вине работника; в связи с отклонениями от нормальных условий исполнения работы и др.

2. Применяются в определенных сферах приложения труда. Как правило, их выплата также обязательна, но о размерах нужно договариваться с работодателями. Они имеют ограниченную сферу применения. Могут устанавливаться в целях компенсации дополнительной работы, не связанной с основными функциями работника, охватывать работы с неблагоприятными условиями труда, отражать особый характер выполняемой работы.

Сопоставление наиболее распространенных форм и систем оплаты труда, используемых в развитых странах, по условиям, преимуществам и недостаткам их применения представлено в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Сравнительная характеристика форм и систем оплаты труда

Форма / Система	Условия	Преимущества	Недостатки
Повременная форма оплаты труда	Используется, когда трудно измерить и контролировать качество (количество) труда или где производительность далека от критической	Проста, легко реализуется и начисляется, обеспечивает хорошие отношения с работниками	Плохо стимулирует, терпима к плохим производственным результатам
Сдельная форма оплаты труда	Используется для специфических видов работ, когда высоко значение денежного вознаграждения	Вознаграждение непосредственно связано с результатами	Источник конфликтов и недовольств, если не гарантирует минимального дохода
Ставка + надбавка за высокие индивидуальные результаты	Используется там, где труд можно измерить	Хорошо мотивирует, принимается работниками, понятна им, способствует росту производства	Сложна в использовании, способствует конфликтам, не способствует росту групповой отдачи
Ставка + надбавка за группу (за показатели работы бригады, цеха, отдела)	Используется там, где трудно определить индивидуальные показатели, где хорошая атмосфера в рабочих группах	Хорошая мотивация при условии, что связь между усилиями и надбавкой воспринимается на индивидуальном уровне	Сложности в использовании из-за неравных индивидуальных усилий, что может вызвать не критичность к слабым показателям
Ставка + надбавка по результатам работы всей фирмы (на основе общекорпоративного критерия)	Хорошие взаимоотношения администрации с работниками, стимулирующие сотрудничество	Обеспечивает переносимости, способствует широкой вовлеченности работников в дела фирмы	Нечеткая связь между индивидуальным вкладом и вознаграждением
Премияльная ставка в соответствии с заслугами работника	Используется там, где есть трудности с оценкой конечного результата или когда на него воздействует множество факторов	Стимулирует не только производственные, но и другие значимые для фирмы показатели	Трудно сформулировать общую методику, обеспечивающую сопоставимость неоднородных случаев, велика вероятность субъективности
Участие в прибылях в соответствии с оценками финансовых показателей фирмы	Используется там, где публикуются показатели финансовой деятельности, где работники принимают участие в делах фирмы	Обеспечивает идентификацию работников с делами фирмы, вознаграждение оканчивается связанным с конъюнктурой рынка	Не существует четкой связи между вознаграждением и индивидуальным вкладом, вознаграждение зависит от факторов, на которые работники не могут влиять

Источник: Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Федченко А.А. Экономика персонала. Часть II [121, с. 868].

Как видно из таблицы 1.4, каждая система оплаты труда имеет свои преимущества и недостатки. Очень важно сделать правильный выбор системы оплаты труда в зависимости от конкретных условий в организации.

Недостаточно обоснованная система оплаты труда приводит к неудовлетворенности работников своим трудом и, как следствие, к негативным для организации последствиям в виде снижения производительности труда, высокой текучести кадров, напряженности в отношениях между сотрудниками. Всесторонне обоснованная же система оплаты труда позволяет повысить уровень производительности труда работников, направить их деятельность в нужное русло, что способствует достижению целей организации.

Подводя итог, необходимо отметить, что рассмотрение различных подходов к изучению сущности заработной платы, оплаты труда, вознаграждения позволило выстроить их иерархию и уточнить содержание. Оплата труда рассматривается как составной элемент материального вознаграждения работников. В качестве ключевых функций оплаты труда, на наш взгляд, выделяются стимулирующая и воспроизводственная, позволяющие привлекать, удерживать и мотивировать к труду высококвалифицированный персонал, а также устанавливать вознаграждение работникам на уровне, обеспечивающем воспроизводство трудового потенциала. Следует отметить также высокую степень самостоятельности организаций в решении вопросов, касающихся выбора систем и разработки моделей оплаты труда работников. Все изменения, производимые в области оплаты труда работников, необходимо тщательно подготавливать, т.к. они непосредственно затрагивают материальные интересы сотрудников.

## 1.2. Инновационные системы оплаты труда работников

При переходе к рыночной экономике произошли кардинальные перемены во многих сферах экономической деятельности и в формах регулирования трудовых отношений, в том числе и в системе оплаты труда работников. Изменились

отношения между государством, предприятием и работником по поводу организации труда и его оплаты. Организации вправе самостоятельно выбирать формы и системы оплаты труда, исходя из специфики и стоящих перед ними задач. Инновационные системы организации труда и заработной платы направлены на обеспечение сотрудников материальными стимулами, которые наиболее эффективно могут быть задействованы при внедрении инновационных форм оплаты труда работников. Под *инновационными*, на наш взгляд, следует понимать такие *системы оплаты труда*, которые содержат нововведения, обеспечивают улучшение трудовых процессов, рост качества выпускаемой продукции (выполнения работ, оказания услуг), повышают эффективность деятельности работников и организации в целом. Сложно найти такой универсальный метод оплаты труда, который учитывал бы интересы и работодателя, и сотрудников. Для согласования интересов работников и работодателей в последнее время все чаще применяются инновационные формы оплаты труда, к которым относятся бестарифные и гибкие системы.

При бестарифных системах оплаты труда заработок работников представляет собой их долю в коллективном фонде оплаты труда персонала, формируемом в соответствии с результатами деятельности организации. Оплата труда работников зависит от размера общего фонда оплаты труда, квалификационного уровня работников, их образования, коэффициента трудового участия, количества отработанного времени, сложности выполняемой работы, интенсивности труда, условий труда, производственного опыта и др. факторов. Применение бестарифных систем целесообразно в случае финансовой неустойчивости организации, не позволяющей гарантировать работнику получение заработка, обусловленного сдельной или повременной оплатой труда, а также при выполнении работниками различных видов деятельности в течение рабочего периода. На наш взгляд, *бестарифные системы оплаты труда можно классифицировать в зависимости от вклада работников в конечные результаты деятельности организации* на следующие виды:

*Система плавающих окладов.* В конце каждого месяца при окончании работы и расчете оплаты труда каждого работника формируются новые должностные

оклады на следующий месяц. Размеры окладов повышаются (понижаются) за каждый процент роста (снижения) производительности труда на обслуживаемом специалистом участке работы при условии выполнения задания по выпуску продукции (выполнения работ, оказания услуг). Однако полная зависимость заработка от результатов работы приводит к искажению социально-экономического содержания должностных окладов, размеры которых определяются с помощью динамичных показателей результатов труда [56, с. 31].

Подобная система призвана стимулировать ежемесячное повышение производительности труда и повышение качества выпускаемой продукции, т.к. при ухудшении этих показателей будет снижена заработная плата (оклад) на следующий месяц, и работнику придется доказывать свою трудовую состоятельность. Подобная система удобна для оплаты труда работников обслуживающих видов труда: наладчиков, сменных инженеров и др.

*Экспертная система оценки результатов труда.* На уровне предприятия в целом и отдельных его подразделений создаются экспертные советы для оценки трудового вклада подразделений и отдельных работников в коллективные результаты труда. На ежемесячном заседании каждым экспертом выставляются оценки различным подразделениям. Далее все оценки обобщаются, утверждается итоговая оценка.

*Система оплаты труда с использованием коэффициента стоимости труда (КСТ).* Коллективный заработок распределяется по коэффициенту стоимости труда, устанавливаемому для всех работников организации (в т.ч. руководителя) и отработанному времени. При этом если деловые качества работника получают положительную оценку, то дробная часть КСТ увеличивается до целого числа, при отрицательной оценке – сокращается до целого числа. Раз в год во время аттестации КСТ пересматриваются, в некоторых случаях они могут быть изменены и в течение года (по решению трудового коллектива). Размер оплаты труда отдельных работников зависит от общего фонда оплаты труда и КСТ каждого работника, скорректированных с учетом количества фактически отработанных дней.



*Паевая система* оплаты труда предусматривает для каждой должности соответствующие коэффициенты увеличения заработной платы по отношению к минимально принятой ставке. В основе данной системы лежит шкала социальной справедливости.

*Ставка трудового вознаграждения.* Для работников, непосредственно оказывающих услуги, размер оплаты труда устанавливается как фиксированный процент от суммы платежей, полученных организацией от ее контрагентов в результате работы, выполненной конкретным исполнителем. При этом претензии заказчиков относительно качества выполненной работы устраняются исполнителями бесплатно. Данный вид оплаты труда особенно актуален в условиях развития технического потенциала и реформирования экономики в соответствии с рыночными принципами [50, с. 115].

*Система оплаты труда на комиссионной основе* (PFP – «Pay-for-Performance» – плата за результат, за рабочее поведение работников). За основу взят принцип установления прямой зависимости между размером вознаграждения и объемом реализации. При данной форме заработка работника определяется в процентах от выручки, которую получает организация в результате деятельности работника. Эта система оплаты часто используется для расчета заработной платы работников, непосредственно занятых процессом продажи продукции. При применении PFP-систем оплата труда должна быть дифференцирована для каждой категории работников.

Преимуществами системы комиссионных вознаграждений являются укрепление позиций организации на рынке, повышение ее конкурентоспособности, прямая взаимосвязь результатов работы с размером оплаты труда, сокращение косвенных расходов при увеличении объемов продаж, обеспечение простоты понимания работниками расчетов вознаграждений [56, с. 29].

Такая система сейчас применяется в основном для работников, привлекаемых для работы по соглашениям и договорам. Оплата труда устанавливается в виде фиксированной доли дохода, который получает предприятие от реализации продукции или услуг, производимых этим работником. При этом важно вести

четкий учет и расчет размера подобного дохода и по видам продукции, и по каждому работнику, и знакомить работающего со всеми результатами работы предприятия для исключения недоверия с его стороны.

*Денежные выплаты за выполнение поставленных целей и рабочее поведение работников (Management by Objectives)* осуществляются согласно критериям модели компетенций. Важно, чтобы работники ставили цели самостоятельно, а оценка приложенных ими усилий от них не зависела.

*Универсальная рыночная система оценки оплаты труда.* Формирование фонда оплаты труда всего предприятия, его структурных подразделений и зарплаты работников ставится в прямую зависимость от объема реализованной продукции и от трудового вклада подразделений и работников в конечные результаты работы всего коллектива. Определяется зарплатоемкость реализованной продукции, каждому структурному подразделению устанавливаются показатели, характеризующие выполнение его функций в соответствии с разделением труда на предприятии. Учитывается выполнение трудовых функций каждым работником. Труд отдельного работника, коллектива подразделения, всего предприятия находит выражение в виде некоторой суммы коэффициентов, которые затем используются в распределении фонда оплаты труда. Существенной особенностью является система внутренних претензий на предприятии.

Безусловными достоинствами бестарифных систем оплаты труда работников являются их простота, доступность для понимания механизмов начисления вознаграждений отдельным работникам, приводящие к повышению значимости стимулирующей функции оплаты труда. Однако, доля тарифной ставки или оклада в общем размере заработка незначительна, размер гарантированной части бывает неоправданно низким, возникает возможность утраты дифференциации оплаты труда в зависимости от квалификации работников, сложности выполняемой работы, что обуславливает необходимость адаптации бестарифных систем оплаты труда работников для каждой конкретной организации. При этом необходим учет принципа персонификации в оплате труда.

При использовании бестарифных систем оплаты труда заработок работника в них ставится в полную зависимость от конечных результатов работы всего рабочего коллектива. В гибких же системах часть заработка ставится в зависимость от личных заслуг сотрудника, а часть – от общей эффективности работы предприятия. При гибких системах в состав оплаты труда работников входят базовая (постоянная) часть и переменная, рассчитываемая каждый раз заново по определенному принципу. Гибкость целесообразно при этом рассматривать как качество инновационности.

Современные гибкие системы оплаты труда работников (распределительные, коэффициентные) связаны с долевым распределением фонда оплаты труда работников организации. Их основное отличие от традиционных систем состоит в ориентации на рынок, включая рыночную компоненту. Такие системы ориентированы на удовлетворение потребностей работников, а также соответствуют стратегии организации, ее кадровой политике, в противоположность традиционным системам, соответствующим финансовым возможностям организации и не предполагающим четкой связи оснований для вознаграждения и цели предприятия. В рамках данных систем происходит переход от компенсационной функции оплаты труда к мотивационной. Современные системы основываются на оценке должностей персонала и ориентированы на установление достойной и справедливой оплаты труда. По мере изменений, происходящих во внешней и внутренней среде организации, такие системы постоянно усложняются и расширяются, отвечая современным требованиям [40, с. 52].

В случае участия работников в собственности организации переменная часть может дополняться вознаграждением в соответствии с реализацией бонусных и опционных планов.

При применении *бонусных планов* вознаграждения работников, выплачиваемые в виде премий или акций, определяются с учетом участия сотрудников в прибыли по итогам прошлого года. Преимущество бонусных планов заключается в стимулировании работников к высокопроизводительному труду, т.к. при расче-

те бонусов учитываются реально достигнутые результаты отдельных сотрудников, а также гибкость бонусов в связи с зависимостью от численности персонала.

Использование в организации *опционных планов* приводит к росту стоимости компании на рынке. Зависимость будущего дохода работника от курса акций компании обуславливает заинтересованность персонала в повышении стоимости и улучшении позиций организации на рынке, т.к. предоставление сотрудникам опциона предполагает их право на приобретение в будущем акций организации по цене, установленной на момент представления опциона. Опционы не предоставляют сотрудникам организации налоговых льгот, а лишь призваны создавать стимулирующий эффект. При этом недостаток опционов в возможности влияния на цены акций неподконтрольных персоналу организации событий [40, с. 40-41].

Предлагаемая нами *классификация гибких систем оплаты труда работников* представлена в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Классификация гибких систем оплаты труда работников

<b>Классификационный признак</b>	<b>Гибкие системы оплаты труда работников</b>
1. По способу начисления:	– Остаточная система, – контрактная система, – тарифно-аттестационная система, – плата за знания и компетентность.
2. В зависимости от ценности сотрудников и их должностей для организации:	– SBP системы, – оплата труда с применением системы грейдов.

Составлено автором

1. *По способу начисления* гибкие системы делятся на остаточные, контрактные, тарифно-аттестационные системы, плату за знания и компетентность.

При *остаточной системе* в организациях формируется специальный фонд, в который вносится часть прибыли, оставшаяся после погашения всех издержек и вложений в дальнейшее развитие. Затем этот фонд распределяется между работниками. Итоговый размер оплаты труда работников зависит от эффективности работы организации.

*Контрактная система* начисления оплаты труда, как правило, применяется к работникам, устраивающимся на короткий срок. Все условия выплаты заработка

таким сотрудникам, включая базовую часть, премии, поощрительные выплаты, а также штрафы, отражаются в контракте.

В условиях применения *тарифно-аттестационной системы* в организациях формируются тарифные сетки. Для распределения работников по такой сетке проводятся различные аттестации, что позволяет сделать вывод о гибкости данной системы в отличие от традиционных тарифных систем. Чтобы отразить специфику работы, необходимо правильно выбирать критерии оценки деятельности работников.

Если возникают трудности с оценкой вклада отдельных работников в общие результаты деятельности организации, то переменная часть вознаграждений устанавливается как *плата за знания и компетентность* сотрудников.

2. В зависимости от ценности сотрудников и их должностей для организации, по нашему мнению, выделяются SBP системы, а также системы грейдов.

Все чаще в российской практике используется зарубежный опыт внедрения различных нововведений, в т.ч. при разработке систем оплаты труда работников. Примером применения такого опыта являются системы оплаты труда, учитывающие трудовые навыки работников, которые получили название «*SBP системы*» (skill-based pay systems) [199, с. 116]. Эти системы в большей степени предполагают оплату труда работников в зависимости от видов трудовых навыков, их предела и глубины, нежели в соответствии с выполненной работой. По своей сути SBP системы представляют собой вознаграждение за знания, навыки, компетенции, умения, мастерство, многопрофессиональность и др. К отличительным особенностям SBP систем можно отнести следующее [175, с. 138]:

- доплаты производятся за прирост компетенций сотрудников;
- работники проходят аттестацию, а также производится оценка их трудовых навыков;
- изменения оплаты труда не всегда связаны с переменной работы;
- трудовой стаж работников учитывается при установлении размеров оплаты труда;

– наличие разнообразных возможностей карьерного роста и повышения оплаты труда работников.

SBP системы предполагают вовлеченность в процесс управления всех категорий работников от руководства до непосредственных исполнителей.

Универсальных рекомендаций по созданию SBP систем не существует, они разрабатываются в соответствии с конкретными организационными ситуациями. Среди наиболее важных этапов процесса формирования SBP систем выделяют обоснование видов работ для включения в SBP систему, определение групп навыков, установление их количества и последующая оценка, разработку модели компетенций, выбор политики индивидуального продвижения работников, подтверждение работниками обладания определенными знаниями и навыками, информирование работников о формируемой SBP системе [175, с. 139].

Существуют различные модели оплаты за выполненную работу с учетом трудовых навыков, ориентированные как на индивидуальные, так и на групповые рабочие места и виды работ [175, с. 140].

К моделям, ориентированным на индивидуальные рабочие места и виды работ, относятся: «лестница» (stair-step model), предполагающая постепенное освоение трудовых навыков и связанный с ним переход на более высокий уровень оплаты труда; «школьный курс обучения» (school-curriculum model), основанный на выделении ключевых и факультативных групп трудовых навыков и переход на более высокий уровень оплаты труда, зависящий от их комплексного освоения; «матрица реализации трудовых навыков» (skill-performance matrix), представляющая собой комбинацию уровня навыков, результатов труда, рабочего поведения, качества труда, влияющую на увеличение оплаты труда.

Модели, ориентированные на групповые рабочие места и виды работ, включают: «группу трудовых навыков» (skill-blocks model), представляющую собой объединение работ по группам навыков, овладение которыми в различной последовательности приводит к различиям в оплате труда; «возрастающая шкала работ» (job point actual model), предполагающая использование оценочных шкал для ранжирования работы, в связи с чем увеличение оплаты труда зависит от об-

щего ранга; «пересечение подразделений» (cross-departmental model) на основе использования оценочных шкал для учета навыков работы, необходимых в конкретных подразделениях, приводящее к росту оплаты труда при условии освоения этих навыков.

В результате применения SBP-систем в организациях повышается производительность труда, растет качество выпускаемой продукции (выполняемых работ, оказываемых услуг), снижаются издержки, уменьшается текучесть кадров, улучшаются внутрипроизводственные отношения на всех уровнях [40, с. 42-45]. SBP-системы призваны не заменить целиком действующие системы оплаты труда работников в организациях, а стать основой для их построения, заменяя или дополняя системы оплаты труда только за выполняемую работу. Однако SBP-системы отличаются сложностью, требуют соответствующих организационных преобразований, увеличения инвестиций в обучение, рост производительности труда сопровождается повышением издержек, а также трудовых затрат.

На наш взгляд, наиболее предпочтительной на сегодняшний день является оплата труда с применением *системы грейдов*, отвечающая требованиям конкурентоспособности на рынке труда. Данная система является еще одним примером внедрения зарубежного опыта в российскую практику. Система грейдов разрабатывается на основании балльно-факторного метода и матрично-математических моделей.

В основе разработки системы грейдов лежит «метод направляющих таблиц Хэя», предложенный Эдвардом Н. Хэем в XX веке. В настоящее время это самый распространенный метод оценки и ранжирования управленческих, профессиональных и технических должностей, который успешно используется более чем в 30 странах мира [132]. Согласно методу Хэя, все должности в организации оцениваются по нескольким параметрам, объединенным в 3 группы: знания и умения, решение проблем, ответственность. Наличие небольшого числа факторов оценки позволяет обеспечить универсальность применения данного метода к любой деятельности и в любой отрасли.

Реализация метода Хэя предусматривает выполнение следующих шагов [99, с. 1-2]:

- для каждой должности определяется уровень по каждому фактору и присваивается качественная оценка, т.е. соответствующее обозначение, отражающее уровень должности по фактору;
- полученные качественные оценки переводятся в баллы по специальным направляющим таблицам;
- суммируются баллы по каждой шкале, определяется общее число баллов для конкретной должности;
- производится расчет уровня оплаты должности (грейда);
- уровням оплаты присваиваются минимальное и максимальное денежные значения;
- диапазон размеров оплаты труда указывается для каждой должности в справочных таблицах.

Каждый рабочий цикл имеет три этапа: вход, процесс и выход (результат). Соответственно и метод измерения должностей в своей структуре должен отражать их. Вход определяется знаниями и навыками работников (независимо от способа их приобретения), процесс характеризуется способностью решать проблемы, которая в результате (на выходе) влияет на объем ответственности. «Решение проблем» рассматривается как процент от величины измеренного уровня знаний и умений и характеризуется двумя параметрами: свободой мышления и сложностью проблемы. Фактор ответственности показывает влияние деятельности на конечный результат и характеризуется свободой действий, влиянием деятельности на конечный результат, объемом контроля.

Метод Хэя позволяет сформировать прозрачную и удобную в управлении систему оплаты труда работников в организации, создать единство понимания «веса» должности в общей структуре как для работников, так и для руководства, отражать вклад различных подразделений и конкретных должностей в результаты деятельности предприятия, устанавливать уровни оплаты труда работникам в со-



ответствии со сложившейся на рынке ситуацией, а также принимать участие в обзорах заработных плат.

Метод требует подготовки всех участников. Чтобы эффективно использовать этот метод в компании, впервые его применяющей, необходимо обеспечить эффективное обсуждение целей и процессов. Э. Хэй предпочитал составление описаний должности аналитиками совместно с лицами, занимающими эти должности, и их начальниками. Оценка проводится коллегиально (специальной комиссией) [32].

Грейдинг представляет собой способ оптимизации расстановки ресурсов организации. Оно позволяет привязать систему премирования и распределения социальных льгот; помогает рассчитать соответствие зарплатных ожиданий динамике рынка труда; позволяет упорядочить оплату труда (принцип внутренней справедливости, заложенный в основу системы, позволяет избежать разброса зарплат внутри организации); повышает управляемость (т.к. каждый сотрудник начинает понимать, что его доход напрямую зависит от оценки его должности); повышает прозрачность компании для инвесторов (за счет стандартизации системы управления) и, соответственно, способствует увеличению ее капитализации (стоимости) [203]. Однако применение системы грейдов не только способствует оптимизации фонда оплаты труда работников, но и требует ресурсов для поддержания. Основной проблемой организации является оценка соотношения стоимости внедрения и ожидаемой финансовой отдачи.

Под грейдом понимается группа сходных по значимости должностей со сходным диапазоном заработной платы. Грейдинг – это позиционирование должностей, распределение их в иерархической структуре организации в соответствии с ценностью данной позиции для предприятия и с определенными для каждой группы размерами и структурой заработной платы. В системе оплаты труда работников грейды применяются для группировки работ равной ценности или аналогичного содержания с целью администрирования зарплат [201, с. 456]. Отличие грейдов от тарифных разрядов состоит в том, что оплата труда работников, находящихся в рамках одного грейда, может варьироваться в пределах установ-

ленных диапазонов, в т.ч. в зависимости от оценки возможности выплаты различных льгот и поощрений, обучения, развития карьеры работников и т.д.

Среди внедряемых организациями в последнее время различных инновационных путей установления оплаты труда работникам можно выделить *систему с применением кайдзен*, которую, на наш взгляд, целесообразно применять для оплаты труда рабочих в современных условиях.

Кайдзен – постоянные небольшие изменения в результате осуществления усилий, связанные с улучшением работы на практике, повышением эффективности труда и т.д. Имеется в виду процесс усовершенствования, в котором участвуют все – от управленцев до рабочих. Западные менеджеры склонны проявлять нетерпение или не замечать пользу для компании от внедрения системы кайдзен. Кайдзен способствует постоянной изменчивости компаний, подчеркивает усилия людей, их моральное состояние, общение, обучение, работу в команде, вовлеченность в процесс, и самодисциплину – подход, основанный на здравом смысле. Концепция кайдзен ориентирована на постоянное улучшение процессов с целью улучшения результатов [94, 126]. На первый взгляд, организации, применяющие кайдзен, развиваются очень медленно, в них практически не происходит резких смен организационной структуры, методов принятия решений, но это развитие никогда не останавливается [31].

Процесс внедрения системы кайдзен предполагает установление цикла «планирование – выполнение – проверка – действие» («the plan-do-check-act»– PDCA) в качестве «средства передвижения» для обеспечения постоянства процесса кайдзен, следования политике поддержания и усовершенствования стандартов.

К принципам системы кайдзен относятся: концентрация на потребностях клиентов, непрерывные изменения и совершенствование, открытое признание проблем организации, пропаганда открытости, создание рабочих команд, управление проектами при помощи межфункциональных команд, формирование «поддерживающих» взаимоотношений, развитие самодисциплины у работников, информирование каждого сотрудника о компании как в период введения в долж-

ность, так и в течение всей дальнейшей работы, делегирование полномочий каждому сотруднику [21].

Вопрос оплаты труда работников является одним из ключевых при внедрении системы кайдзен. Рассмотрим в общем виде некоторые моменты применения этой системы для производственных рабочих [126].

При повышении интенсивности труда рабочий ориентирован на определенное увеличение оплаты труда, компенсирующее дополнительные энергозатраты с его стороны [19]. В связи с этим предлагается измерять интенсивность труда рабочего отношением его загрузки ручной работой внутри операционного цикла ко времени цикла. Это отношение – коэффициент внутрициклового загрузки ( $K_{вц}$ ) или коэффициент интенсивности труда ( $K_{инт}$ ) – вполне универсально, может применяться для любого типа производства и служить для измерения эффективности производственной системы, в т.ч. в части труда.

Отношение коэффициентов внутрициклового загрузки *после кайдзен* и *до кайдзен* практически всегда адекватно следует изменению (росту) выработки рабочего. К этому отношению возможна привязка оплаты труда рабочего, пусть и с некоторым отставанием от прироста производительности труда [126]. Необходимо также отметить, что коэффициент внутрициклового загрузки всегда находится в пределах от 0 до 1.

Коэффициент увеличения тарифной ставки ( $K_{ст}$ ) в зависимости от изменения интенсивности труда рассчитывается по следующему принципу:

$$K_{ст} = \left[ 1 + \left( \frac{K_{вц \text{ после кайдзен}}}{K_{вц \text{ до кайдзен}}} - 1 \right) * 0,5 \right] \quad (1.1)$$

Коэффициент 0,5 говорит о том, что рабочему будет отдаваться половина экономического эффекта от роста производительности труда. Остается определить в данной формуле базовую величину  $K_{вц}$  (коэффициента загрузки рабочего ручным трудом внутри цикла), менее которой рабочее место считается ненапряженным, и сделанная система оплаты становится адаптированной к производственной системе на тарифном уровне.

Произведение часовой ставки на коэффициент увеличения тарифной ставки в зависимости от изменения интенсивности труда представляет собой ставку рабочего места. Ставки рабочих мест будут отличаться друг друга не только по параметрам условий труда и квалификационному разряду выполняемых работ, но и по интенсивности труда, что как раз представляет собой адаптацию к производственной системе: *производственная система воздействует на интенсивность труда, интенсивность труда – на его оплату.*

Система кайдзен ориентирует к непрерывному совершенствованию деятельности организации с участием всех ее сотрудников. Однако систему кайдзен не рекомендуется копировать полностью. Ее использование будет оправдано в той мере, в которой данная система будет эффективна в конкретной организации.

Обязательное условие внедрения системы кайдзен – отсутствие принуждения. Кайдзен рекомендует использовать материальное и нематериальное мотивирование сотрудников. «Главное – укрепить в людях понимание важности кайдзен. Чтобы они думали об усовершенствованиях не ради награды, а просто потому, что хотят делать свою работу лучше», – утверждает Масааки Имаи [94].

На начальном этапе внедрения кайдзен в течение ближайшего времени производительность труда работников организации может вырасти на 50-200%, снижение затрат происходит на 10-30% [31]. Система кайдзен востребована на крупных и средних предприятиях, где каждое подразделение отвечает за определенный объем и участок работы. От связанности действий всех подразделений зависит конечный результат деятельности организации, а значит и размеры оплаты труда конкретных работников.

Таким образом, на современном этапе развития экономики актуально применение инновационных систем оплаты труда работников. Наиболее предпочтительными, на наш взгляд, являются система грейдов, а также внедрение кайдзен при разработке систем оплаты труда работников, предусматривающие возможности карьерного роста, определяющие ценность каждого конкретного сотрудника для организации посредством оценки работ или должностей, мотивирующие работников к повышению качества и производительности труда.

### 1.3. Законодательно-нормативное регулирование оплаты труда работников

Законодательно-нормативное регулирование оплаты труда работников в России осуществляется на федеральном, региональном и внутрифирменном уровнях. К законодательным и нормативным документам, регламентирующим деятельность организации и порядок оплаты труда персонала, на федеральном уровне относятся Конституция РФ, Трудовой кодекс РФ, Гражданский кодекс РФ, Налоговый кодекс РФ, Федеральные законы РФ «Об акционерных обществах», «Об обществах с ограниченной ответственностью», «О минимальном размере оплаты труда»; приказы Минфина РФ и др. В них устанавливается характер отношений между работодателями и наемными работниками по системе оплаты труда, минимальный размер оплаты труда (МРОТ), тарифные ставки, разряды, надбавки, стимулирующие выплаты, периодичность выплат и санкции за невыполнение, удержания с суммы оплаты труда. Рассматриваются принципиальные вопросы, связанные с расчетом, начислением и выплатой дивидендов, налогообложением оплаты труда работников и собственников организации.

Государственное регулирование оплаты труда осуществляется следующими методами: законодательными, предполагающими разработку законодательной и нормативной базы по оплате труда; экономическими, предусматривающими воздействие государства на экономические интересы субъектов трудовых отношений; административными, включающими меры надзора, контроля, запрета, разрешения, принуждения, применяемыми в соответствии с законодательством; согласительными, основанными на системе социального партнерства между государством, работодателями и наемными работниками.

Законодательное регулирование оплаты труда персонала в организациях касается в основном общих принципов построения взаимоотношений между наемными работниками и работодателями, минимальной заработной платой и налогообложением оплаты труда. Уровень оплаты труда работников зависит от финансовых возможностей, стратегии и экономической политики организации, что регулируется внутрифирменной исполнительной документацией. Указы Президента

РФ, постановления Правительства РФ, приказы министерств и ведомств по регулированию оплаты труда ориентированы на бюджетный сектор экономики (управление, образование, оборона, правоохранительные органы, культура и т.д.), а коммерческие организации свободны в формировании систем оплаты труда занятого в них персонала. Важнейшими требованиями государства к коммерческим организациям всех форм собственности (кроме унитарных) в отношении оплаты труда работников являются учет минимального размера оплаты труда и своевременная уплата налоговых платежей [47, с. 51-57].

Системой оплаты труда работников принято считать ее построение, обеспечение взаимосвязей между элементами этой системы, условиями, факторами внешней и внутренней среды, которые оказывают комплексное воздействие на трудовое поведение работников и выполнение ими трудовых функций. Схема системы оплаты труда работников и ее связь с внешней и внутренней средой функционирования организации в рамках нормативно-правового аспекта представлена на рисунке 1.2.

При создании, внедрении и реализации системы оплаты труда работников необходимо учитывать влияющие на нее факторы. К факторам воздействия внешней среды относятся: *правовая среда*, учитывающая существующие виды законодательства, установленный уровень минимального размера заработной платы, продолжительность рабочего времени, пенсионный возраст, условия социальной защиты; *экономическая среда*, включающая учет ситуации на рынке труда, общеэкономические условия в стране и регионах; *социальная среда*, учитывающая влияние среднего уровня жизни населения, прожиточного минимума трудоспособных граждан, особенности профессиональных и общественных объединений, перспективность субъектов государства; *политическая ситуация*, сложившаяся в регионе, государственная политика в сфере труда и занятости; *технологическое развитие отрасли*; *социокультурные факторы*, включающие культурные традиции, сложившиеся общественные нормы поведения и т.д.

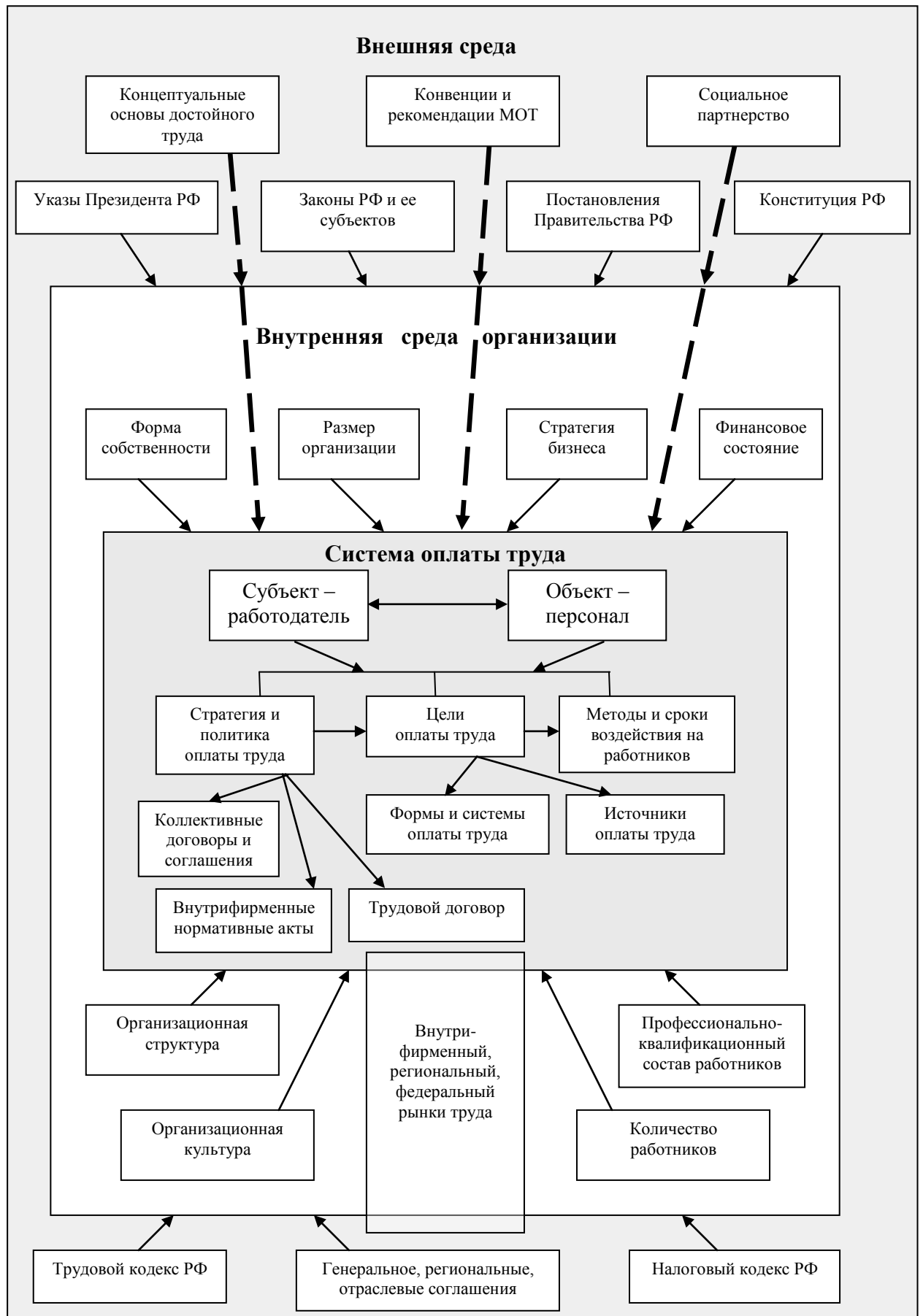


Рис. 1.2. Связь системы оплаты труда работников с внешней и внутренней средой функционирования организации (нормативно-правовой аспект)  
Составлено автором

Система оплаты труда работников во внутренней и внешней среде законодательно регулируется федеральной, региональной и внутрифирменной нормативно-правовой базой.

*Конституция РФ* имеет высшую юридическую силу, применяется на всей территории страны. Законы и иные нормативно-правовые акты РФ не должны ей противоречить [75, с. 4].

Согласно ст. 37 Конституции РФ, труд свободен. Любой гражданин имеет право свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию. Каждый человек имеет права на труд в безопасных и гигиеничных условиях; на отдых; на вознаграждение за труд без любого рода дискриминации и не ниже МРОТ; на защиту от безработицы [75, с. 7].

Общепризнанные принципы и нормы международного права и международные договоры РФ являются составной частью ее правовой системы [75, с. 4]. Конституция РФ предусматривает приоритет норм международных правовых актов и договоров, ратифицированных на территории РФ, перед нормами российского законодательства, в т.ч. и в сфере труда. Законодательно-правовая база РФ формируется с учетом международных рекомендаций.

Одним из документов, устанавливающих правила учета и раскрытия информации в сфере оплаты труда работников, является Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 19 «Вознаграждения работникам». Согласно ему, вознаграждения работникам включают в себя: *краткосрочные вознаграждения* (заработная плата и взносы на социальное обеспечение, оплачиваемые ежегодный и отпуск по болезни, участие в прибыли, премии, льготы в неденежной форме такие, как медицинское обслуживание, обеспечение жильем, предоставление товаров или услуг бесплатно или по льготной цене для существующих работников); *вознаграждения после окончания трудовой деятельности* (пенсионные и прочие выплаты по окончании трудовой деятельности); *прочие долгосрочные вознаграждения* (оплачиваемые отсутствия, празднование юбилеев или иные вознаграждения за выслугу лет, выплаты при длительной потере трудоспособности, выходные пособия) [96, с. 1-2].



Важными международными стандартами, формирующими позицию РФ относительно оплаты труда работников, являются конвенции и рекомендации Международной организации труда (МОТ). К принципам МОТ, касающимся вопросов оплаты труда, относятся равенство обращения, установление минимальной заработной платы, охрана заработной платы, трудовые статьи в договорах, заключаемых государственными органами власти, содействие коллективным переговорам, условия занятости на государственной службе.

В ст. 1 *Конвенции МОТ № 95 «О защите заработной платы»* заработная плата рассматривается как «вознаграждение или заработок, могущие быть исчисленными в деньгах и установленные соглашением или национальным законодательством, которые предприниматель должен уплатить в силу письменного или устного договора о найме услуг трудящемуся за труд, который либо выполнен, либо должен быть выполнен, или за услуги, которые либо оказаны, либо должны быть оказаны» [74]. Положения конвенции применяются ко всем работникам, кому выплачивается или должна выплачиваться заработная плата. В данном документе описаны сфера действия и круг лиц, на которых он распространяется, форма и периодичность выплат заработной платы, запрет ограничения свобод трудящихся, удержания из заработной платы, порядок выплаты заработной платы в случае банкротства или ликвидации предприятий. Данная конвенция ратифицирована РФ, поэтому ее положения обязательны для применения в нашей стране.

Исходя из положений *Конвенции МОТ № 131 «Об установлении минимальной заработной платы с особым учетом развивающихся стран»*, система установления минимальной заработной платы охватывает все группы работающих по найму, условия труда которых делают применение такой системы целесообразным.

К факторам, влияющим на определение уровня минимальной заработной платы, в соответствии с данной конвенцией, относятся потребности трудящихся и членов их семей (учитывая общий уровень зарплат в стране, стоимость жизни, социальные пособия, сравнительный уровень жизни других социальных групп), а также экономические соображения (в т.ч. требования экономического развития,

уровень производительности и желательность достижения и поддержания высокого уровня занятости населения) [73, с. 1-2]. С учетом национальных условий и потребностей размер минимальной заработной платы подлежит периодическому пересмотру.

Согласно трудовому законодательству РФ, одним из понятий, относящихся к заработной плате, является минимальный размер оплаты труда. *Минимальный размер оплаты труда (МРОТ)* – устанавливаемый федеральным законом размер месячной заработной платы за труд неквалифицированного работника, полностью отработавшего норму рабочего времени при выполнении простых работ в нормальных условиях труда. В величину МРОТ не включаются доплаты и надбавки, премии и другие поощрительные выплаты, а также выплаты за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, за работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, иные компенсационные и социальные выплаты. Месячная заработная плата работника, полностью отработавшего за этот период норму рабочего времени и выполнившего нормы труда (трудовые обязанности), не может быть ниже МРОТ [111, с. 64].

МРОТ применяется для регулирования оплаты труда и определения размеров пособий по временной нетрудоспособности, по беременности и родам, а также для иных целей обязательного социального страхования. Применение МРОТ для других целей не допускается [111, с. 2].

Основная цель установления МРОТ заключается в предоставлении работающим гражданам необходимой социальной защиты с целью снижения уровня социального неравенства, предотвращения сильной дифференциации в оплате труда граждан, сокращения удельного веса работников, получающих низкую заработную плату. При определении величины МРОТ учитываются потребности работников и членов их семей, стоимость жизни, размер социальных пособий, стремление к росту производительности труда и повышению уровня занятости населения в стране.

Низкий уровень МРОТ в РФ повлиял на снижение цены рабочей силы на рынке труда, выплату нелегальной заработной платы, скрываемой от налогообложения, усиление дифференциации в уровнях заработных плат граждан. Позиция Федерации независимых профсоюзов России заключается в том, что МРОТ должен быть установлен на уровне минимального (восстановительного) потребительского бюджета трудоспособного населения, позволяющего обеспечить простое воспроизводство рабочей силы. При этом под минимальным потребительским бюджетом понимается бюджет, обеспечивающий простое воспроизводство рабочей силы (без семейной нагрузки, расходов на дополнительное образование и аренду жилья в соответствии с гарантиями, установленными в Конституции и законодательстве РФ). Он включает наборы продуктов питания, непродовольственных товаров и платных услуг, а также расходы на обязательные платежи и сборы, на формирование сбережений и расходы страхового характера.

Согласно ст. 133 ТК РФ, МРОТ устанавливается федеральным законом одновременно на всей территории РФ и не может быть ниже величины прожиточного минимума трудоспособного населения. Однако данные анализа показывают, что темпы роста МРОТ не соответствуют темпам роста прожиточного минимума в стране. В I квартале 2014 г. величина МРОТ в РФ составляла лишь 70,6% прожиточного минимума трудоспособных граждан и 76,0% прожиточного минимума всего населения страны. По прогнозам Минфина РФ в 2014-15 гг. прожиточный минимум планируется увеличить. В этом случае МРОТ будет составлять 67,7% прожиточного минимума. По данным Росстата, на конец 2013 г. численность работающих граждан в России, получающих заработную плату ниже величины прожиточного минимума, составила около 14% (примерно 19,6 млн. человек).

В Государственную думу РФ внесен законопроект о повышении МРОТ до величины прожиточного минимума. Минимум, от которого отталкивается государство при разработке и реализации социальных программ, не удовлетворяет современным требованиям. Повышение МРОТ на 30%, как это предлагается в законопроекте, и его уравнивание с прожиточным минимумом потребует из бюджетов всех уровней дополнительных затрат, составляющих несколько миллиардов руб-

лей ежемесячно. К сожалению, в условиях современной российской действительности повышение государственных минимальных гарантий в оплате труда до уровня прожиточного минимума осложнено недостаточностью финансирования из бюджетов всех уровней, а также нестабильностью экономического положения отдельных субъектов РФ.

Некоторые ученые, однако, считают, что повышение МРОТ до уровня прожиточного минимума стало бы мощным инфляционным импульсом, т.к. на многих предприятиях произошло бы смещение вверх всей шкалы заработной платы, создавая при этом условия для формирования встроенного механизма самоподдерживающейся инфляции. В этой ситуации попытки предприятий скомпенсировать рост издержек на рабочую силу путем повышения цен на выпускаемую ими продукцию спровоцировали бы рост прожиточного минимума, который, в свою очередь, автоматически тянул бы за собой МРОТ. Повышение МРОТ в этом случае вело бы к очередному смещению шкалы заработной платы вверх и т.д. [58, с. 131].

В последнее время в России в условиях модернизации экономики и инновационных преобразований все чаще применяется Концепция Достойного труда, в рамках которой разработаны *стандарты в сфере достойного труда*. Их составляющей являются стандарты в сфере заработной платы. В *них достойная заработная плата* понимается как заработная плата, обеспечивающая расширенное воспроизводство человеческого и трудового потенциала, экономическую свободу работающему человеку и его семье.

Данными стандартами подразумевается принятие федеральных законов РФ о восстановительной потребительской корзине трудоспособного работающего населения, о минимальном потребительском бюджете, о порядке и сроках поэтапного повышения МРОТ до величины минимального потребительского бюджета трудоспособного работающего населения в РФ, внесение изменений в ТК РФ в части установления МРОТ не ниже минимального потребительского бюджета. Минимальная тарифная ставка (минимальный оклад) должна устанавливаться на

уровне не ниже МРОТ, что следует отражать в ТК РФ, а также в коллективных договорах или соглашениях.

Согласно стандартам в сфере достойного труда, уровень оплаты труда определяется в соответствии с квалификацией работника, сложностью, количеством, качеством и условиями труда. Размеры тарифных ставок и должностных окладов по профессионально-квалификационным уровням и их доли в заработной плате должны устанавливаться законодательно, что отражается в ТК РФ и коллективных договорах. Не допускается никакая дискриминация в оплате труда, труд равной ценности подлежит оплате в равных размерах. Установление разных размеров должностных окладов за выполнение работниками трудовой функции одинакового содержания, даже при различном названии должностей является нарушением трудового законодательства. Повышение уровня реального содержания заработной платы обеспечивается за счет индексации заработной платы работников, что находит отражение в нормативно-правовых актах РФ, коллективных договорах и соглашениях. Также крайне необходимо государственное содействие системной организации нормирования труда. Необходимо создание нормативно-правовой базы по установлению типовых (отраслевых, межотраслевых, профессиональных) норм труда, внесение изменений в ТК РФ в части обязательности включения в коллективные договоры и соглашения положений об установлении систем нормирования труда и пересмотре норм труда на предприятии (в учреждении, организации) по согласованию с представительным органом работников. Данные стандарты рекомендуются к применению в РФ.

Основным документом в РФ, наиболее полно отражающим положения, связанные с оплатой труда работников, является *Трудовой кодекс РФ*. В разделе VI «Оплата и нормирование труда» ТК РФ содержатся основные определения, касающиеся вопросов оплаты труда работников: заработная плата, тарифная ставка, должностной оклад, базовый оклад.

К государственным гарантиям по оплате труда, согласно ст. 130 ТК РФ, относятся: МРОТ, меры по повышению уровня реального содержания заработной платы, ограничение перечня оснований и размеров удержаний из заработной пла-

ты, ограничение оплаты труда в натуральной форме, обеспечение получения работником заработной платы в случае прекращения деятельности или неплатежеспособности работодателя, государственный надзор за соблюдением трудового законодательства, ответственность работодателей за нарушение требований, установленных трудовым законодательством, сроки и очередность выплаты заработной платы [169, с. 63].

В ТК РФ рассмотрены компоненты тарифной системы оплаты труда, отражены особенности оплаты труда некоторых категорий работников (руководителей организаций, их заместителей, главных бухгалтеров). Отдельное внимание уделено оплате труда работников, занятых на тяжелых, вредных работах, в местностях с особыми климатическими условиями. Оговорена оплата труда при выполнении работ различной квалификации. Также регламентирован труд и его оплата для совместителей, а также при совмещении профессий и должностей. Отдельными статьями ТК РФ регламентируется оплата сверхурочных работ, оплата труда в выходные и нерабочие праздничные дни, в ночное время. Нашли отражение в ТК РФ положения, связанные с оплатой работников при невыполнении ими норм труда, неисполнении трудовых (должностных) обязанностей, при изготовлении бракованной продукции, с оплатой времени простоев, а также при освоении работниками новых производств или продукции.

В разделе VII ТК РФ содержится информация о гарантиях и компенсациях работникам. Согласно ст. 164 ТК РФ под *гарантиями* понимаются средства, способы и условия, с помощью которых обеспечивается осуществление предоставленных работникам прав в области социально-трудовых отношений. *Компенсации* – денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных обязанностей, предусмотренных настоящим Кодексом и другими федеральными законами [169, с. 76].

К гарантиям и компенсациям, предусмотренным ТК РФ, относятся гарантии при приеме на работу или переводе на другую работу, по оплате труда, при направлении в служебные командировки, при переезде на работу в другую местность, при исполнении государственных или общественных обязанностей, при

совмещении работы с получением образования, при вынужденном прекращении работы не по вине работника, при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска, в некоторых случаях прекращения трудового договора, в связи с задержкой по вине работодателя выдачи трудовой книжки при увольнении работника и в др. случаях, предусмотренных законодательством РФ [169, с. 76].

Предоставление гарантий и компенсаций производится, как правило, за счет средств работодателя. Если работник исполняет государственные или общественные обязанности, то выплаты ему производятся в законодательно установленном порядке за счет средств государственных, муниципальных или региональных органов или организаций, в интересах которых работник осуществляет деятельность.

Положения ТК РФ действуют на всей территории страны с целью установления государственных гарантий трудовых прав и свобод граждан, создания благоприятных условий труда, защиты прав и интересов работников и работодателей.

Оплата труда работников является одним из ключевых вопросов в системе социального партнерства, поэтому ей посвящен отдельный II раздел ТК РФ. Согласно ст. 23 ТК РФ, под социальным партнерством в сфере труда понимается система взаимоотношений между работниками (или их представителями), работодателями (или их представителями), органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных, непосредственно связанных с ними отношений. Исходя из определения, ясно, что сторонами социального партнерства являются работники, работодатели и государство (или органы местного самоуправления) [169, с. 14-16].

Один из принципов социального партнерства заключается в обязательности выполнения коллективных договоров и соглашений, контроль за их выполнением и ответственность сторон этих отношений [169, с. 15]. Обязательные положения коллективных договоров в организациях посвящены вопросам форм, систем, размеров оплаты труда, выплаты пособий, компенсаций, механизмам регулирования оплаты труда с учетом роста цен, уровня инфляции, выполнения показателей,

определенных коллективными договорами. В соглашениях между представителями сторон трудовых отношений находят отражение взаимные обязательства сторон по вопросам оплаты труда в части установления размеров минимальных тарифных ставок и должностных окладов, соотношения размера заработной платы и размера ее условно-постоянной части, определение составных элементов условно-постоянной части оплаты труда, установления порядка обеспечения повышения уровня реального содержания заработной платы, а также гарантий, компенсаций и льгот, предоставляемых работникам [169, с. 21, 23]. Также вопросы оплаты труда должны отражаться в трудовом договоре.

Социальное партнерство в РФ не развито, находится на стадии становления. Недостаточная эффективность социальной политики РФ связана с дешевизной товара «рабочая сила». Основным методом защиты покупательной способности заработной платы в условиях инфляции является индексация, что должно находить отражение в коллективных договорах и соглашениях.

Реформирование экономики в РФ, преодоление кризиса в социальной сфере зависит от уровня взаимодействия сторон социального партнерства на всех уровнях. Социальная политика государства направлена на решение проблем и выработку механизмов эффективного использования ресурсов, на согласование обязательств государства с возможностями их реального финансирования, на создание условий, позволяющих работнику за счет оплаты своего труда обеспечить достойные условия жизни себе и членам своей семьи, на обеспечение устойчивого повышения уровня жизни населения, на усиление роли государства в хозяйственной деятельности при обеспечении социальных стандартов.

Согласно стандартам в сфере достойного труда, *эффективное социальное партнерство* – система взаимоотношений работников, работодателей, органов государственной власти, органов местного самоуправления, позволяющая учитывать и согласовывать в равной и справедливой степени интересы каждой из сторон и обеспечивающая стабильное социально-экономическое развитие страны. Поэтому, по нашему мнению, крайне важно достигать согласованности в вопро-



сах, связанных с оплатой труда работников, на всех уровнях системы социального партнерства.

Задачи социального партнерства в реализации принципов достойного труда в сфере оплаты труда состоят, на наш взгляд, в обеспечении справедливого распределения результатов труда; принятии стандартов оплаты труда для общеотраслевых профессий и специальностей; установлении МРОТ на уровне потребительского бюджета; превышении темпов роста заработной платы над темпами роста потребительских цен; восстановлении функции оплаты труда по обеспечению расширенного воспроизводства рабочей силы; снижению высокой дифференциации в оплате труда различных категорий работников; устранении нелегальной выплаты заработной платы; обеспечении своевременности выплат заработной платы; в порядке, сроках и условиях проведения индексации заработной платы [146, с. 112-113].

Одним из документов, регламентирующих вопросы, связанные с оплатой труда работников на территории Воронежской области, является закон «*О регулировании оплаты труда в Воронежской области*» от 06.12.1999 № 123-П-ОЗ. В нем отражены правовые и организационные основы регулирования оплаты труда, распространяющиеся на все организации Воронежской области независимо от их форм собственности [112, с. 1]. Регулирование оплаты труда, согласно данному закону, осуществляется в соответствии с принципами социального партнерства на всех уровнях.

В ст. 3 закона описаны элементы государственного регулирования оплаты труда, включающие установление гарантированного МРОТ, порядка индексации заработной платы при росте потребительских цен, регулирование оплаты труда в государственных организациях, определение систем оплаты труда и порядок их применения для работников государственных учреждений Воронежской области, финансируемых из областного бюджета, осуществление ведомственного контроля за реализацией основных государственных гарантий по оплате труда в подведомственных организациях в соответствии с трудовым законодательством [112, с. 2]. Тарифное регулирование оплаты труда на территории Воронежской области

обеспечивается областным, территориальными, отраслевыми (межотраслевыми) тарифными соглашениями, а также коллективными договорами, положения которых включают соотношения МРОТ и прожиточного минимума граждан, межотраслевые соотношения в оплате труда, порядок индексации тарифных ставок и окладов с учетом роста потребительских цен на товары и услуги, условия оплаты труда и порядок их корректировки, особенности оплаты труда отдельных групп работников, различные компенсации, доплаты и надбавки и др.

Отдельными статьями в законе регулируется оплата труда работников бюджетной сферы, государственных и муниципальных служащих, выделены положения, касающиеся государственного надзора и контроля за обеспечением государственных гарантий по оплате труда на территории области.

Регулирование оплаты труда работников производится также на основе коллективных договоров, заключаемых между работниками и работодателем в лице их представителей в соответствии с федеральным и областным законодательством.

*В коллективном договоре по вопросам оплаты труда определяются:* системы оплаты труда, формы и сроки выплат заработка работникам, размеры тарифных ставок и должностных окладов; соотношение размеров тарифных ставок и должностных окладов с категориями персонала; размеры и порядок выплаты доплат, надбавок и иных видов вознаграждений; условия премирования работников; виды и размеры компенсаций при задержке оплаты труда, порядок их выплат; механизм регулирования оплаты труда работников с учетом величины прожиточного минимума, минимального потребительского бюджета населения, а также положений различных соглашений на всех уровнях [112, с. 5].

В состав внутрифирменной организационно-распорядительной документации входят документы, содержащие нормы трудового права, принимаемые работодателем в соответствии с законами и иными правовыми актами, коллективными договорами и соглашениями. К ним относятся документы компании: устав коммерческой организации, штатное расписание, трудовой договор, правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции, положение об оплате

труда, решения собрания акционеров организации по распределению прибыли, текущие приказы и решения администрации организации по изменению и уточнению системы оплаты труда работников, положение о премировании, положения о предоставлении социальных льгот и выплат, Корпоративный кодекс, комплексная программа развития персонала и др. Данные документы содержат информацию о принципах распределения финансовых результатов организации, исполнительную информацию о премировании и дополнительной оплате труда сотрудников, изменении организации материального стимулирования, причины, обусловившие текучесть кадров и т.д. [47, с. 52-62; 188, с. 206].

*Положение об оплате труда* является одним из основных внутрифирменных нормативных документов в организации. В его разработке и согласовании отдельных пунктов должны участвовать руководители всех структурных подразделений. Действие данного положения распространяется на граждан, состоящих в трудовых отношениях с организацией. Основными принципами регулирования социально-трудовых отношений признаются соблюдение законодательных норм, равноправие сторон трудовых отношений, добровольность принятия обязательств, устранение дискриминации в сфере труда, недопущение принудительного труда, стабильность трудовых отношений.

В содержание Положения об оплате труда в организации, как правило, включаются общие положения, содержащие сведения об основных актах, регулирующих вопросы оплаты труда в организации; о лицах, ответственных в организации за начисление зарплат работникам, за решение вопросов премирования; о работниках, на которых распространяется действие Положения об оплате труда; о правилах и сроках предоставления работникам расчетных листков. В разделе «заработная плата работников» приводятся: требования, необходимые для начисления работнику заработной платы; нормы труда, связанные с суммами выплат; формы и системы оплаты труда отдельных категорий работников; размеры заработных плат, доплат, надбавок для отдельных категорий персонала; определение порядка, места и сроков выплаты заработной платы и др. положения.

Премирование работников выделяется в отдельный раздел, содержащий информацию о видах и размерах премий, показателях премирования, сроках выплаты премий и др. В случае применения в организации дифференцированных премий, различные виды поощрений могут быть отражены в отдельных разделах с сохранением раздела, содержащего общие правила премирования. В некоторых организациях наряду с положением об оплате труда создаются отдельные положения о премировании сотрудников.

В разделе, касающемся социального пакета, указываются все виды социальных льгот и выплат, дополняющих условия труда, а также социальные, имиджевые, индивидуальные и иные выплаты. Также в данном документе могут содержаться прочие условия оплаты труда в зависимости от специфики организации и иные положения. Положения об оплате труда и о премировании подлежат пересмотру при заключении нового коллективного договора, что позволяет отражать в них существенные изменения, связанные с производственно-финансовой деятельностью организации.

Использование нормативной документации, регламентирующей вопросы оплаты труда работников в организациях, позволяет достичь социальной эффективности за счет появления системности; наличия четких правил формирования оплаты труда, влекущих лояльность и заинтересованность со стороны работников; повышения привлекательности организации-работодателя; материальной мотивации работников как инструмента управления развитием организации; предсказуемости и понятности размера фонда оплаты труда; разработки и внедрения четких критериев оценки отдельных работников и подразделений, ориентированных на достижение целей организации, для повышения эффективности системы оплаты труда работников; снижения социальной напряженности в коллективе и количества социальных конфликтов из-за недовольства системой оплаты труда.

Оплата труда работников в РФ регулируется на федеральном, региональном и внутрифирменном уровнях. Законодательно-нормативная база регулирования оплаты труда работников формируется с учетом международных документов, стандартов, рекомендаций, ратифицированных на территории РФ. При этом при-

оритет отдается именно международным правилам. При установлении размеров оплаты труда важную роль играет ситуация на рынках труда всех уровней, региональные особенности, специфика отраслей, уровень жизни населения, покупательная способность заработной платы, индексация зарплат в условиях инфляции и т.д. На наш взгляд, особую роль в формировании организационной системы оплаты труда работников играют стандарты достойного труда в сфере заработной платы, а также принципы социального партнерства, призванные обеспечить согласование интересов сторон социального партнерства на всех уровнях.

## Глава 2. Необходимость и способ инновационных трансформаций оплаты труда в современной экономике

### 2.1. Факторы трансформации оплаты труда в современной экономике

В современных условиях система оплаты труда должна строиться таким образом, чтобы соответствовать модернизации экономики, инновационным преобразованиям в стране, отвечать современным трендам, способствовать росту самосовершенствования работников. Для исследования оплаты труда работников применяются качественные и количественные характеристики организации, отражающие использование трудового потенциала и оплаты труда персонала. От качества информации, отобранной для целей анализа, зависит формирование достоверных и объективных выводов [47, с. 85]. Источники данных об оплате труда работников в организациях многообразны, что требует их систематизации, а также формулирования подробных комментариев и пояснений по использованию отдельных документов. Общеэкономическая информация включает статистические ежегодники, сборники, справочники, публикуемые Росстатом, специальные обзоры заработных плат, проводимые российскими консалтинговыми компаниями, публикации в СМИ, научных периодических изданиях, ресурсы Интернета, информацию, которой обмениваются между собой работодатели, данные об оплате труда работников на общефедеральном, региональном, отраслевом уровнях, а также по организациям-конкурентам, динамику и структуру основных макроэкономических индикаторов. Бюджеты, бизнес-планы, отчетность организаций в части раскрытия информации о расходах на подготовку кадров и повышения квалификации персонала предоставляют возможность для обоснования перспектив организации относительно изменений в системе оплаты труда ее сотрудников. Данная информация представляет интерес как база для сравнения при проведении анализа системы оплаты труда работников на конкретном предприятии, проводимого с целью выработки необходимых рекомендаций по ее трансформации. Под *инновационными трансформациями оплаты труда* мы понимаем использование

нововведений в преобразовании систем оплаты труда в условиях динамично развивающейся экономической среды. Современная экономика характеризуется динамичностью своего развития, в связи с чем необходимость трансформаций оплаты труда, на наш взгляд, необходимо рассматривать именно в этом аспекте.

Существуют рыночные принципы формирования оплаты труда работников, в соответствии с которыми ставка заработной платы является определяющей при формировании спроса на труд со стороны организаций; существуют особенности и принципы формирования внутрифирменной ставки оплаты труда работников, заработная плата различна для всех категорий работников. Данные положения определяют механизм формирования политики оплаты труда в организациях.

*Политика оплаты труда* – основные принципы или ориентиры для принятия управленческих решений, обеспечивающих оплату труда тех типов поведения персонала, которые способствуют достижению организационных целей. Например, обеспечение конкурентоспособного уровня заработной платы; равная оплата за равный труд или внутренняя справедливость; дифференциация заработной платы в зависимости от напряженности и качества труда; недопущение любых форм дискриминации в оплате труда и др. Под внутрифирменной политикой оплаты труда понимается комплекс мер по формированию эффективной заработной платы и организации ее распределения между категориями работников. Она направлена на привлечение и удержание квалифицированных кадров на предприятии, контроль и управление затратами на рабочую силу, оптимизацию численности работников.

Политика оплаты труда работников может выступать в двух формах: активной и пассивной. Активная политика направлена на учет взаимных интересов работников и работодателей в отношении оценки труда работников, уровня их квалификации и производительности труда. К принципам реализации активной политики оплаты труда относятся дифференциация заработных плат персонала организации как показатель относительной ценности рабочих мест, степени сложности выполняемых работ и уровня квалификации сотрудников; сопоставимость уровня оплаты труда в организациях и на ранке в целом; взаимосвязь оплаты труда работ-

ников с результатами их труда. Пассивная политика связана с нормативной обязательностью работодателей выплачивать работникам определенный размер оплаты труда за выполненную ими работу. В этом случае происходит односторонняя реализация интересов работодателя, связанных с сокращением расходов на оплату труда. При этом заработная плата не выполняет своей мотивирующей функции.

Заработная плата является базой для формирования суммы средств на оплату труда персонала организации. Суммы, начисляемые работникам в соответствии с количеством произведенной ими продукции и отработанным временем, представляют собой фонд оплаты труда. В него включаются начисленная заработная плата, премии, надбавки, выплаты компенсационного характера, оплата неотработанного времени и др. Величина средств, выделяемых для формирования фонда оплаты труда, зависит также от численности работников предприятия.

Политика оплаты труда направлена на управление мотивацией работников, их производительностью труда; приспособление организаций к изменениям условий внутренней и внешней среды; повышение доходов работников в рамках одной организации; информированность работников об условиях оплаты труда, в т.ч. увеличении его размера, стимулирование работников к достижению высоких производственных результатов с целью повышения эффективности деятельности предприятия в целом [166, с. 440-450]. При этом необходимо уделять особое внимание различным внешним и внутренним факторам.

Факторы внешней среды влияют в основном на гарантированную базовую часть оплаты труда работников, а внутренней – на его дополнительную, переменную часть, а также на особенности использования в организациях различных форм оплаты труда [182]. Внешние факторы неуправляемы, организациям приходится подстраиваться под их действие; внутренние же – управляемые, внутрифирменные, подчеркивающие повышение степени самостоятельности работодателей в решении вопросов формирования моделей оплаты труда работников. Влияющие на трансформацию оплаты труда работников факторы систематизированы на рисунке 2.1.



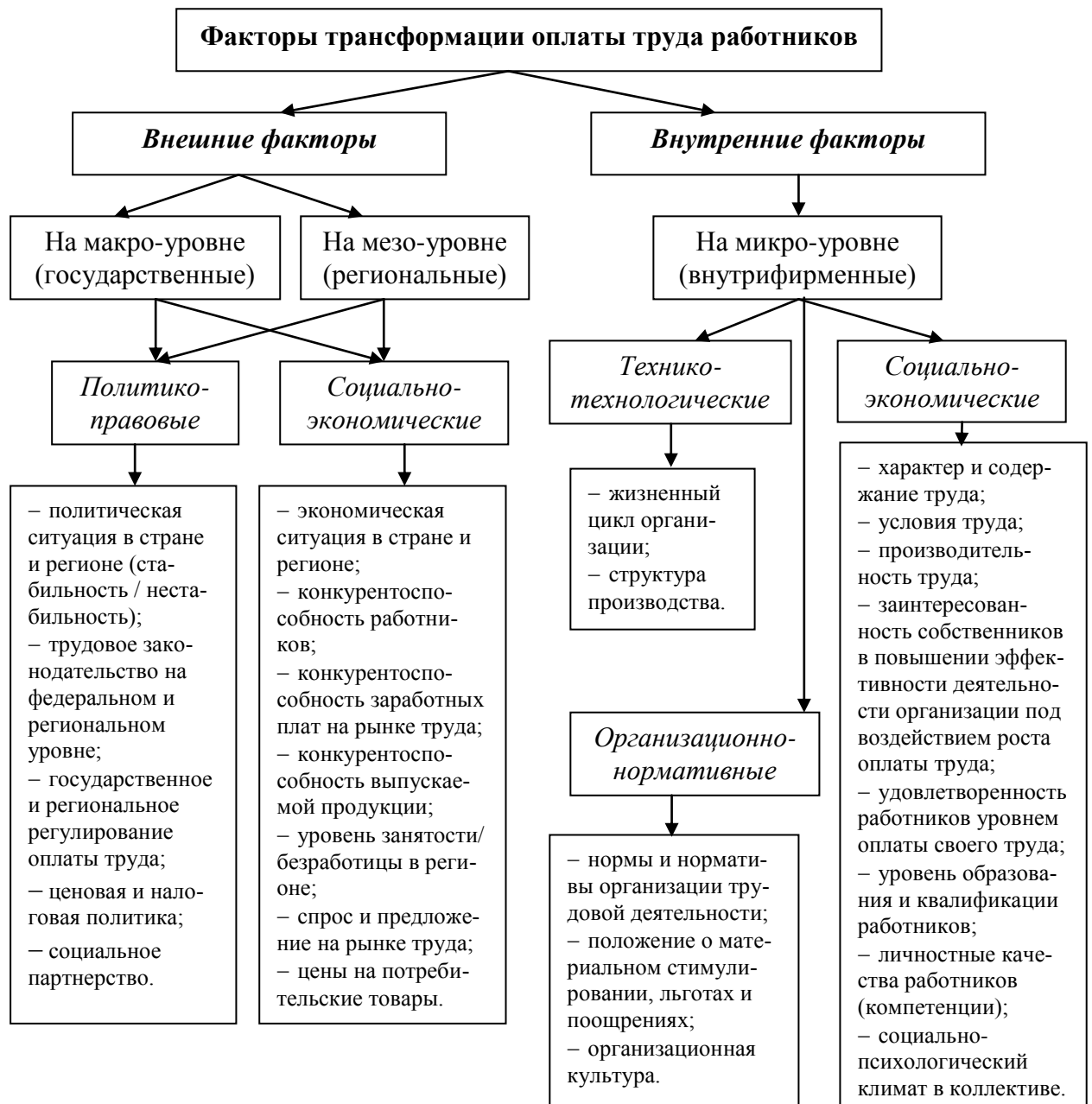


Рис. 2.1. Факторы, влияющие на трансформацию оплаты труда работников

Составлено автором

Внешние факторы оказывают политико-правовое и социально-экономическое воздействие, которое осуществляется с использованием таких рыночных и нерыночных механизмов, как государственное регулирование заработной платы, установление ценовой и налоговой политики, социальное партнерство, формирование спроса и предложения на рынке труда, цены на потребительские товары и др.

Технико-технологическими, организационно-нормативными и социально-экономическими факторами внутренней среды, воздействующими на оплату труда персонала, являются конкурентоспособность выпускаемой организацией продукции (выполняемых работ, оказываемых услуг), конкурентоспособность работников и их заработных плат на рынке труда, жизненный цикл организации, организационная культура, технико-технологические особенности производства (характер, содержание, условия труда, организация труда, структура производства и др.), нормативно-правовое регулирование трудовых отношений, система материального стимулирования, льгот и поощрений, социально-психологический климат и взаимоотношения в коллективе, производительность труда, заинтересованность собственников организаций в повышении оплаты труда работникам, удовлетворенность работников своим трудом и уровнем его оплаты, личностные качества работников и др. Остановимся подробнее на некоторых внутренних факторах, играющих, на наш взгляд, ключевую роль в трансформации оплаты труда работников.

В целях обеспечения конкурентоспособности организации устанавливают работникам уровень оплаты труда в соответствии с ситуацией, складывающейся на рынке труда, и с учетом государственной политики в области распределительных отношений. Рыночное регулирование рынка труда выявляет требования, предъявляемые к профессионально-квалификационным характеристикам работников, а также конкурентный уровень заработной платы [180, с. 30].

Конкурентоспособность системы оплаты труда работников должна обеспечивать привлечение рабочей силы с высоким уровнем профессионализма и квалификации, соответствующим стратегии и тактике деятельности организации. При этом внешние функции системы оплаты труда работников заключаются в гарантировании привлечения рабочей силы необходимого профессионального уровня и высокой квалификации в условиях конкуренции на рынке. Внутренние функции направлены на достижение соотношения между результатами труда и его оплатой, обеспечивающего эффективное производство конкурентоспособной продукции, что, в свою очередь, также проверяется рынком [77, с. 48-49].

В формировании конкурентоспособности персонала проявляется единство экономических и социальных процессов: работодатель ориентируется на достижение своих целей, выражающихся в повышении конкурентоспособности организации, максимизации получаемой прибыли, удовлетворении рыночной потребности в товарах и услугах, путем удовлетворения потребностей наемных работников в труде, а работники стремятся к достижению общеорганизационных целей. При этом в зависимости от структурных элементов выделяют внешнюю (межорганизационную) и внутриорганизационную конкурентоспособность [191, с. 747].

Конкурентная оплата труда рассчитывается на уровне международного рынка труда, на отраслевом и секторальном уровнях в страновом аспекте, а также на индивидуальном уровне в организациях. На формирование конкурентных ставок заработной платы оказывают воздействие такие факторы, исследуемые на рынке, как аналогичные виды выполняемой работы или производство одинаковых видов товаров и услуг, расположение в одном районе, местные условия жизни и занятости населения, избыток или дефицит рабочей силы на региональном рынке труда, стоимость жилья, товаров повседневного спроса и др. [108, с. 101-102, 104].

Руководствуясь сложившимися уровнями заработных плат в различных сегментах рынка, организации могут проводить дифференцированную политику в области оплаты труда для отдельных профессионально-квалификационных групп персонала. Формируя размеры оплаты труда своим работникам с учетом факторов конкурентной среды, организации руководствуются внутренними рычагами управления заработной платой, в числе которых аналитические оценки работ, ранжирование их по сложности, выполняемым обязанностям и т.д. Особое значение принадлежит сопоставимости должности с содержанием труда. Достижение целей организации и планируемых результатов зависит от полноты и достоверности полученной из различных источников информации о положении на рынке труда. Анализ рынка труда позволяет организациям корректировать оплату своих работников в соответствии с изменениями ставок конкурентов, оценивать затраты на рабочую силу у конкурентов [108, с. 104].

Повышение размера оплаты труда персонала организаций в некоторых случаях может происходить при одновременном снижении издержек на рабочую силу. Этому способствует привлечение в организацию работников более высокой квалификации, что позволяет экономить на профессиональной подготовке и переподготовке кадров; снижение текучести кадров, приводящее к сокращению издержек на найм, обучение и увольнение персонала; стимулирование повышения производительности труда; усиление материальной заинтересованности работников в эффективном использовании рабочего времени, соблюдении дисциплины труда, улучшении качества производимой продукции (выполняемых работ, оказываемых услуг); сокращение уровней контроля за трудовым процессом [108, с. 105]. При определении ставок заработной платы учитывается также уровень требований к одинаковым профессиям в различных отраслях производства и сферах деятельности.

Конкурентная среда оказывает воздействие на формирование рынка труда как динамичной системы, формирующей конкурентоспособные условия труда и, в первую очередь, его оплату. Конкуренция в сфере материального стимулирования работников способствует установлению справедливых отношений на рынке труда.

Система оплаты труда должна соответствовать особенностям функционирования предприятия. Основания для оплаты труда работников складываются с учетом вида экономической деятельности, а также стадии развития организации, т.к. этот момент является ключевым при выборе эффективной структуры системы оплаты труда. Под стадиями понимаются этапы жизни организации в рамках однотипных ценностных установок, фиксирующие особенности управленческих задач, находящихся в центре внимания руководства. Значимость и особенность изменения каждого из элементов дохода работника зависит от стадии жизненного цикла [175, с. 137]. На стадии развития бизнеса рекомендуется устанавливать постоянную часть заработной платы на среднем или пониженном уровне, дополнительные выплаты краткосрочного характера – в умеренных размерах. Если бизнес быстро развивается, то для обеспечения найма и удержания необходимых сотруд-

ников акцент делается на конкурентоспособную часть постоянной оплаты и высокие размеры ее переменной части. На практике принято выделять следующие основные стадии жизненного цикла организации: рождение, рост, стабильность, угасание. Определяющее значение система оплаты труда приобретает в момент создания организации, а также в период крупных реорганизаций.

На стадии *рождения организации* минимальная заработная плата конкурентная, но невысокая. Тарифные коэффициенты, в основном, постоянны, степень их возрастания незначительна. Входящие также в компенсационный пакет доплаты находятся на базовом, минимальном уровне, зависят от особенностей производства и труда в конкретной организации. На данном этапе разрабатываются положения о премировании персонала, основанные на целях предприятия. Если организация является акционерным обществом, то на стадии рождения возможно приобретение акций. В структуру страхового пакета включаются социальные льготы, выплаты и страховые гарантии работника. На рассматриваемой стадии развития организации работникам предоставляются базовые социальные выплаты и льготы, разрабатываются положения о страховании работников конкретного предприятия. В качестве мотивирующих факторов можно использовать возможность получения нового опыта работниками, перспективы карьерного роста, ощущение сопричастности к результатам работы компании.

Стадия *интенсивного роста* характеризуется значительным увеличением объема продаж и длится в среднем 2-3 года. Отличительной особенностью при этом является существенное увеличение производственной нагрузки на сотрудников. Штат персонала, как правило, минимизирован. Уход высокопрофессиональных сотрудников на этой стадии часто бывает критичным для компании. Структура компании часто меняется, отсутствуют устоявшиеся традиции. На стадии роста заработная плата имеет тенденцию к повышению. Степень возрастания тарифных коэффициентов существенна, прогрессивна. Увеличиваются доплаты в связи с улучшением финансового состояния организации, премии и бонусы зависят от целей предприятия. Для акционерных обществ – активное приобретение

акций, выплата дивидендов. Для страхового пакета характерно расширение социальных льгот и выплат, минимальный размер страховых гарантий.

Стадия *стабильности* является первой стадией старения в жизненном цикле организации. Компания еще сильна, но уже начинает терять гибкость. С уменьшением гибкости организация становится зрелой. На этом этапе компании часто стремятся оптимизировать затраты на персонал. Минимальная заработная плата выше рыночной, имеет слабую тенденцию к повышению. Степень возрастания тарифных коэффициентов существенная, но в отдельных случаях бывает регрессивной. Доплаты высоки, но имеют тенденцию к снижению в связи с улучшением организации производства и труда. Система премирования связана с целями организации. В акционерных обществах возрастают выплаты дивидендов. Повышается уровень социальных льгот, расширяются выплаты, увеличиваются виды страхования работников.

Стадия *угасания* связана со снижением объема продаж, повышением текучести кадров, жесткой ограниченностью доступных ресурсов. Минимальная заработная плата высокая, но с выраженной тенденцией к снижению. Размер доплат снижается из-за ухудшения финансового состояния организации. Система премирования ориентирована на сокращение издержек, снижаются бонусы. В акционерных обществах продаются акции, но снижаются выплаты дивидендов. Страховой пакет характеризуется сокращением уровня социальных льгот и их видов, обеспечением надежности получения минимального размера страховых гарантий работниками.

На наш взгляд, следует выделить особенности оплаты труда работников на стадиях реорганизации и кризисного состояния в рамках жизненного цикла организации.

*Реорганизация предприятий* может в некоторых случаях обеспечить экономию, получение которой обуславливается масштабами деятельности, устранением дублирования функций различных работников, централизации ряда услуг и общее стратегическое управление организацией. Однако экономия за счет централизации отдельных функций управления не всегда достижима. Слияние может

стать эффективным и целесообразным, если компании располагают взаимодополняющими ресурсами, в этом случае каждая из них приобретает необходимые ей ресурсы, причем дешевле, чем при самостоятельном их создании. Со всеми изменениями условий оплаты труда при реорганизации работники должны быть ознакомлены письменно и под роспись. Минимальная заработная плата и тарифные коэффициенты, как правило, остаются на прежнем уровне или устанавливаются не ниже, чем до реорганизации. Доплаты, надбавки и премии могут быть увеличены за счет полученной в результате экономии ресурсов. Уровень дивидендов и процентов по акциям зависит от новой сформировавшейся цены акций. При слиянии акционеры приобретаемой организации становятся владельцами акций объединенной организации. При поглощениях руководство покупающей организации может обеспечить условия, приводящие к определенному доходу акционеров продающей компании, величина премии в этом случае часто представляет собой большую величину. Социальные льготы, выплаты и страховые гарантии для работников реорганизуемой организации сохраняются или пересматриваются без ущерба для сотрудников.

На стадии *кризисного состояния* минимальная заработная плата на предприятии остается на прежнем уровне либо снижается, величина тарифных коэффициентов зависит от ситуации на рынке. Разного рода премии, доплаты и надбавки сокращаются или совсем ликвидируются в связи с изменением организационных или технологических условий труда, что негативно сказывается на работниках, получающих значительную часть заработка в виде премий и выплат стимулирующего характера. Социальный пакет, различные социальные льготы и выплаты могут иметь тенденцию к сокращению, уменьшаются страховые гарантии работников. Также стадия кризиса опасна существенным высвобождением кадров, приводящим к массовой безработице. Некоторые руководители поддерживают уровень оплаты труда работников на докризисном уровне за счет сокращения штата организаций.

Сталкиваясь с необходимостью проведения изменений, следует учитывать ситуацию в организации, время на изменения и особенности персонала. На осно-

вании этих данных необходимо выбирать способ изменений, который будет адекватен сложившейся ситуации, и планировать этапы проведения изменений, максимально привлекая к этому работоспособный персонал.

Между системой оплаты труда работников и стратегией предприятия должна осуществляться взаимосвязь, влияющая на деятельность организации в целом, ее структуру, критерии оценки персонала, должностные обязанности работников, а, следовательно, и на политику оплаты труда. Правильно сформированная система оплаты труда способствует достижению стратегических целей организации. Также система оплаты труда работников должна соответствовать организационной культуре, т.е. быть важной составной частью всей организационной системы.

Фактор заинтересованности собственников организации в повышении эффективности ее деятельности под воздействием роста зарплат работников также немаловажен при рассмотрении вопросов трансформации оплаты труда. Оплата труда представляет собой расходную часть работодателя на содержание наемных работников в организации. Работодатель естественно заинтересован в оптимизации данных издержек. Любой собственник бизнеса выбирает, направить ли ему средства на фонд оплаты труда или на развитие бизнеса. Рентабельность бизнеса часто бывает невысокой, что связано с высокими налогами, арендными платежами, кредитами, административными барьерами и т.д. [170].

Оплата труда для работников является источником доходов, к увеличению которого они стремятся. Однако возможности увеличения размера оплаты труда у работников ограничены. Работодатель не всегда является собственником организации. Главные интересы собственников заключаются в устойчивом росте прибыли и цены своего бизнеса, работники же стремятся к устойчивому воспроизводству и повышению уровня и качества жизни. Неудовлетворенность интересов и собственников, и наемных работников вызывается, как правило, низкой эффективностью использования труда и капитала, вследствие чего доходы наемных работников устанавливаются на низком уровне, а затраты на оплату труда высоки и не удовлетворяют потребностей как собственников капитала, так и персонала организации.



Оценка результатов работы организации с точки зрения согласования интересов собственников капитала и наемных работников позволяет оценить степень сбалансированности интересов субъектов организации. Изменение системы оплаты труда работников в целях достижения сбалансированности интересов субъектов организации позволит повысить производительность труда и эффективность использования производственных ресурсов.

Повышение размера оплаты труда работникам, как правило, способствует росту производительности их труда, и наоборот, низкий уровень оплаты труда не выполняет своей мотивационной функции, что приводит к тому, что работники начинают работать хуже, производительность при этом снижается. Темпы роста (снижения) производительности труда по видам экономической деятельности за 2003-2012 гг. обобщены в табл. 2.1.

Анализ таблицы 2.1 свидетельствует о том, что производительность труда в целом по экономике России снизилась до 95,8% в период кризиса в 2009 г., до 87,1% производительность упала в этот период в гостиничном и ресторанном бизнесе. К 2012 г. производительность труда вновь стала расти, однако, во многих сферах таких, как рыболовство и рыбоводство, добыча полезных ископаемых, производство и распределение электроэнергии, газа и воды, строительство, она еще не достигла 100%, а в целом еще не приблизилась к докризисному уровню.

Анализ корреляционных зависимостей темпов роста (снижения) заработных плат и темпов роста (снижения) производительности труда по видам экономической деятельности в РФ показал, что не во всех отраслях существует взаимосвязь этих факторов. Так, в рыболовстве и рыбоводстве, добыче полезных ископаемых практически не прослеживается взаимосвязь заработной платы и производительности труда. Что касается таких сфер, как строительство; оптовая и розничная торговля, ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования; транспорт и связь, то на рисунках 2.2 – 2.4 видно, что до кризиса 2009 г. темпы роста (снижения) заработных плат и производительности в данных сферах вообще не совпадали, после кризиса ситуация улучшилась, но темпы роста заработной платы превышают темпы роста производительности труда.

Таблица 2.1 – Темпы роста (снижения) производительности труда по видам экономической деятельности (в % к предыдущему году)

	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<i><b>Всего в экономике</b></i>	<i><b>107,0</b></i>	<i><b>106,5</b></i>	<i><b>105,5</b></i>	<i><b>107,5</b></i>	<i><b>107,5</b></i>	<i><b>104,8</b></i>	<i><b>95,8</b></i>	<i><b>103,2</b></i>	<i><b>103,8</b></i>	<i><b>103,1</b></i>
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	105,6	102,9	101,8	104,3	105,0	110,7	105,0	88,3	115,1	98,1
Рыболовство, рыбоводство	102,1	104,3	96,5	101,6	103,2	95,5	109,2	97,0	103,5	103,1
Добыча полезных ископаемых	109,2	107,3	106,3	103,3	103,1	101,0	107,5	104,3	102,2	99,4
Обрабатывающие производства	108,8	109,8	106,0	108,5	108,4	102,6	96,1	105,2	104,7	103,6
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	103,7	100,7	103,7	101,9	97,5	102,1	96,3	103,0	100,3	99,7
Строительство	105,3	106,8	105,9	115,8	112,8	109,1	91,4	99,6	102,2	99,6
Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	109,8	110,5	105,1	110,8	104,8	108,1	92,1	103,6	102,1	105,2
Гостиницы и рестораны	100,3	103,1	108,5	109,2	108,0	109,2	87,1	101,7	99,5	101,8
Транспорт и связь	107,5	108,7	102,1	110,7	107,5	106,5	100,1	103,2	105,5	100,8
Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	102,5	101,3	112,4	106,2	117,1	107,9	96,7	104,0	102,7	101,7

Составлено автором на основании данных Росстата [147, 148, 149]

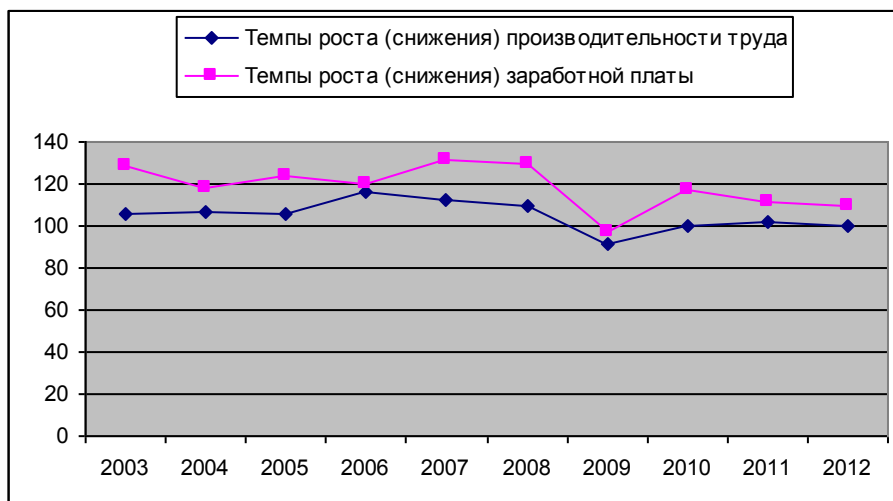


Рис. 2.2. Взаимосвязь темпов роста (снижения) заработных плат и темпов роста (снижения) производительности в строительстве в РФ

Составлено автором

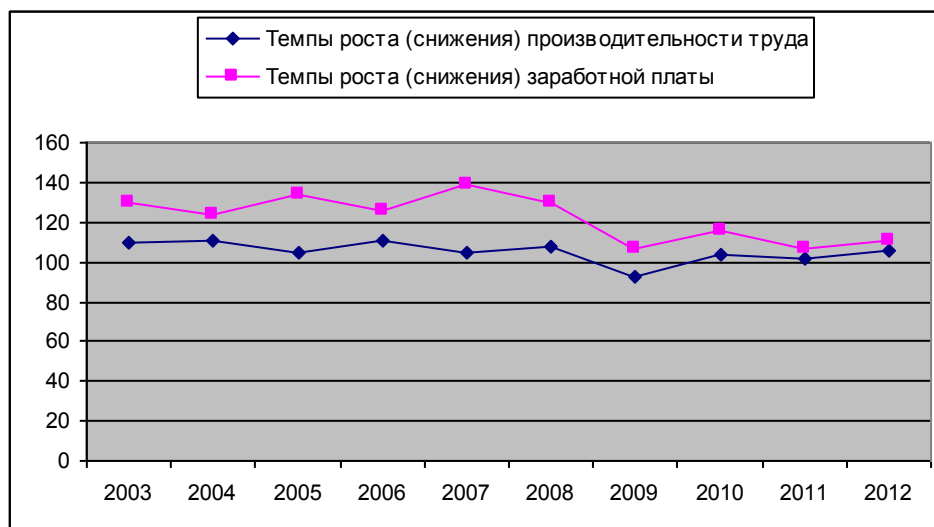


Рис. 2.3. Взаимосвязь темпов роста (снижения) заработных плат и темпов роста (снижения) производительности в оптовой и розничной торговле, ремонте автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования в РФ

Составлено автором

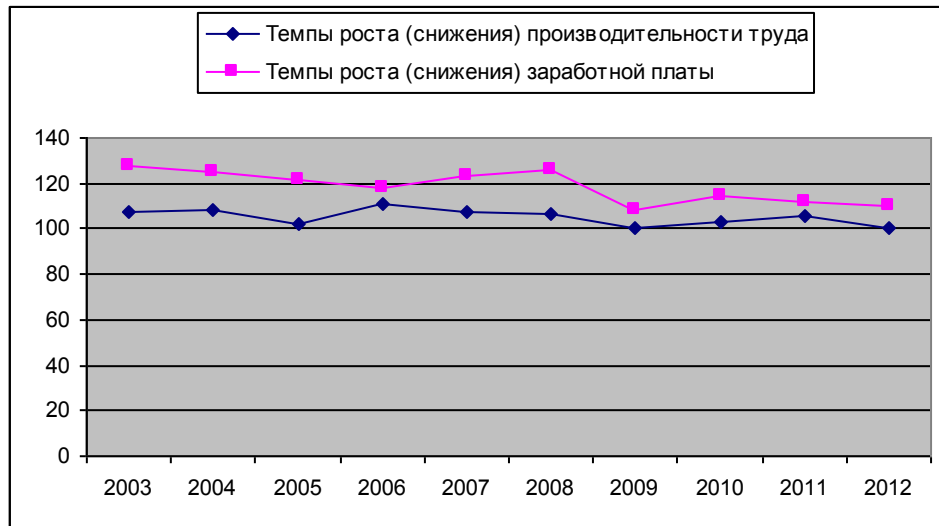


Рис. 2.4. Взаимосвязь темпов роста (снижения) заработных плат и темпов роста (снижения) производительности в сфере транспорта и связи в РФ

Составлено автором

Оплата труда должна производиться на основании конечных результатов деятельности, только в этом случае она является мотивирующим фактором. Рост оплаты труда приводит к повышению производительности труда, когда работники видят взаимосвязь между заработной платой и производительностью труда. Увеличение переменной части оплаты труда связано с ростом прибыли организации, произошедшим в связи с повышением производительности труда работников. Данный эффект будет достигаться до того момента, пока прирост прибыли превышает прирост затрат на оплату труда персонала. Повышение оплаты труда сверх уровня равновесного значения приводит к сокращению мотивации и производительности труда.

Размер оплаты труда формируется с учетом следующих особенностей: при низкой ставке заработной платы работник не стремится к повышению производительности труда; при росте ставки заработной платы производительность труда растет; при высокой ставке заработной платы работник стремится к максимизации дохода; при медленном росте ставки заработной платы любой последующий прирост вызывает уменьшение трудовых усилий работников.

В процессе формирования эффективной системы оплаты труда следует учитывать индивидуальные особенности работников, обуславливающие необходи-

мость ее дифференциации. Для удовлетворенности оплатой за свой труд работники организации стремятся к максимальной оплате труда при минимальных обязанностях; к соответствию уровня их оплаты уровню квалификации, образования, опыту, приложенным в работе усилиям, условиям труда и т.д.; к соответствию или превышению уровня оплаты труда над темпами инфляции; к возможности увеличения заработка; к сопоставлению уровня получаемой ими оплаты труда с той величиной, которую предлагают другие работодатели за аналогичную работу на ранке труда; к вовлеченности в принятие решений по оплате труда, укреплению переговорной силы; к стабильности.

Различные опросы общественного мнения, проводимые независимыми социологическими компаниями, позволяют оценить степень удовлетворенности работников уровнем их оплаты труда. Так, по данным воронежской независимой социологической службы «Ваше мнение!», 67% воронежцев считают, что в их организациях недооценивают сотрудников, не соблюдая принцип «каждому по труду». Только 12% опрошенных воронежцев полагают, что размер их оплаты труда соответствует трудовому вкладу. В основном, люди хотят получать хотя бы на треть или на половину больше, чем сейчас. Полному использованию людьми своего потенциала мешает отсутствие стимулов, в т.ч. моральных, и уравнивание в размерах оплаты труда. Две трети опрошенных воронежцев ходят на работу только ради получения денег, при этом не испытывая ни малейшего интереса к своей работе [170, с. 2].

Исследование обзоров заработных плат позволяет оценить уровень предложений работодателей и зарплатные ожидания соискателей работы на данный момент. Существуют следующие виды обзоров зарплат: общие коммерческие (составляются специальными компаниями или консалтинговыми фирмами), клубные (содержат информацию, полученную от небольшого числа участников), индустриальные (проводятся профессиональными ассоциациями), рекрутмент-обзоры (публикуются кадровыми агентствами на основе заказов организаций в результате систематизации информации, полученной от кандидатов) [154, с. 184].

В связи с существованием на рынке большого количества работодателей, предлагающих дифференцированные уровни зарплат, весь спектр заработных плат специалистов представлен в виде трех уровней:

1. Минимальный. Заработные платы этого диапазона часто встречаются среди предложений работодателей. Большинство соискателей, однако, ориентировано на более высокий уровень оплаты труда. Заработные платы в рамках этого уровня можно рекомендовать для привлечения персонала без опыта работы, или специалистов, которых можно привлечь дополнительными факторами (например, карьерный рост, близость работы к месту проживания, солидный социальный пакет и т.д.)

2. Средний рыночный. Предложения работодателей в этом диапазоне заработных плат совпадают с зарплатными ожиданиями многих соискателей.

3. Повышенный. Работодатели стараются привлечь высококвалифицированных работников, стараясь минимизировать время на поиск персонала. К соискателям предъявляются дополнительные требования. Стратегия работодателя на повышение стабильности коллектива и снижение текучести кадров.

Обзор заработных плат позволяет оперативно определить адекватный уровень заработной платы и построить оптимальную систему оплаты труда работников, получить оценку уровня заработных плат компании на рынке в целом и в определенных отраслях, установить уровень заработных плат при открытии нового направления, подразделения, отдела или штатной единицы, привлечь и удержать в организации наиболее ценных сотрудников.

Обзор заработных плат и компенсационных пакетов содержит, как правило, характеристики участников обзора, информацию о перечне исследуемых должностей, обзор кадровых политик и процедур, данные об уровнях базовой заработной платы по различным должностям, о размерах и составе переменной части оплаты труда работников, перечень дополнительных льгот, инструкцию по использованию обзора, а также краткий аналитический комментарий по результатам обзора. Однако, в условиях возрастающей популярности обзоров заработных плат, про-

цесс сбора информации для них затруднен в связи с привычкой работодателей не раскрывать информацию о заработных платах своих сотрудников.

Любая организация при разработке системы оплаты труда персонала учитывает свою идеологию, цели, задачи, традиции, учитывает находящиеся в ее распоряжении ресурсы. Система оплаты труда работников в конечном итоге устаревает, перестает отвечать стратегическим целям и ситуации на рынке. В связи с этим система оплаты труда персонала постепенно должна изменяться, чтобы соответствовать преобразованиям в стране, отвечать современным требованиям, способствовать росту удовлетворения потребностей работников и членов их семей.

## 2.2. Экономико-статистический анализ оплаты труда в динамичной экономической среде

Постоянные изменения в экономической и социальной сферах являются важной характеристикой современной экономики России. Происходящие изменения и вызывающие их причины требуют глубокого изучения, а также применения в российской практике опыта стран с развитой экономикой. Перемены в экономике РФ, в т.ч. связанные с экономическим кризисом 2008-10 гг., обуславливают необходимость инновационных трансформаций систем оплаты труда работников, социальной поддержки и защиты граждан.

Одними из основных показателей, характеризующими важность трансформаций систем оплаты труда работников, являются начисленная им номинальная и реальная заработные платы.

Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников рассчитывается на основании сведений, полученных от организаций, делением фонда начисленной заработной платы работников на среднесписочную численность работников, и на количество месяцев в отчетном периоде. В фонд заработной платы включаются начисленные работникам суммы оплаты труда за отработанное и неотработанное время, компенсационные выплаты, связанные с услови-

ями труда и режимом работы, доплаты, надбавки, премии, единовременные поощрительные выплаты, оплата питания и проживания, носящая систематический характер. В фонд заработной платы и среднемесячную заработную плату работников не включаются пособия, получаемые ими из государственных социальных внебюджетных фондов.

Суммы номинальной заработной платы, начисленной работникам по федеральным округам в период с 2000 по 2013 гг., представлены в таблице 2.2., данные по каждому отдельному субъекту РФ содержатся в Приложении 1.

В соответствии с данными таблицы 2.2, почти в каждом субъекте РФ начисленная номинальная заработная плата работников к 2013 г. выросла в 10 раз и более по сравнению с 2000 г. Наиболее низкие заработные платы в 2013 г. были начислены работникам Северо-Кавказского (19358,7 руб.), Южного (22496,6 руб.) и Приволжского (22481,3 руб.) федеральных округов, а самые высокие – работникам Уральского (34735,4 руб.), Центрального (36212,5 руб.) и Дальневосточного (37578,8 руб.) федеральных округов. Самая высокая номинальная заработная плата была начислена в Ямало-Ненецком (69191,7 руб.) и Чукотском автономных округах (68261,3 руб.), а также в Москве (55485,2 руб.). В 2013 г. самый низкий уровень начисленной номинальной заработной платы, по-прежнему, отмечен в Северо-Кавказском федеральном округе (19358,7 руб.), что является причиной вынужденной миграции граждан из этого региона. Численность мигрантов из Северо-Кавказского федерального округа в 2011 г. была менее 200 тыс. человек, а в 2012 г. составила уже более 230 тыс. человек. Воронежская область в 2013 г. занимала 8-е место в Центральном федеральном округе по величине начисленной номинальной заработной платы (21825,2 руб.). Тенденция к увеличению различий доходов граждан Москвы и Санкт-Петербурга и жителей других субъектов РФ по-прежнему остается. Исключение составляют только регионы, непосредственно связанные с нефтегазовой отраслью. Дифференциация в уровнях заработных плат в различных регионах очень велика, что связано с территориальными и природно-климатическими особенностями субъектов РФ, масштабами региона, условиями жизни граждан, спецификой трудовой деятельности в конкретном субъекте и др.



Таблица 2.2 – Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата по федеральным округам РФ, руб.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<i>Российская Федерация</i>	2223,4	3240,4	4360,3	5498,5	6739,5	8554,9	10633,9	13593,4	17290,1	18637,5	20952,2	23369,2	26629	29792,0
<b>Центральный федеральный округ</b>	<b>2173,0</b>	<b>3265,9</b>	<b>4432,6</b>	<b>5872,8</b>	<b>7276,3</b>	<b>9621,8</b>	<b>12117,4</b>	<b>15876,7</b>	<b>20665,7</b>	<b>22404,6</b>	<b>25376,9</b>	<b>28449,4</b>	<b>32466</b>	<b>36212,5</b>
<i>Воронежская область</i>	1376,0	1912,3	2579,7	3549,1	4340,6	5382,2	6750,3	8730,9	11490,2	12786,1	14337,3	16054,7	19538	21825,2
г. Москва	3229,3	4924,2	6388,4	8611,6	10634,0	14424,6	17997,9	23623,3	30552,1	33358,0	38410,5	44898,7	48830,4	55485,2
<b>Северо-Западный федеральный округ</b>	<b>2531,5</b>	<b>3655,1</b>	<b>5067,9</b>	<b>6143,7</b>	<b>7518,1</b>	<b>9487,2</b>	<b>11851,3</b>	<b>15256,1</b>	<b>19396,0</b>	<b>20892,7</b>	<b>23531,5</b>	<b>25776,4</b>	<b>29058</b>	<b>32548,9</b>
г. Санкт-Петербург	2511,5	3695,3	5434,7	6467,5	7931,1	10133,9	13033,2	17552,0	22473,4	23884,4	27189,5	29522,0	32930	36848,0
<b>Южный федеральный округ</b>	<b>1481,0</b>	<b>2159,2</b>	<b>2974,4</b>	<b>3699,2</b>	<b>4648,4</b>	<b>6204,2</b>	<b>7221,4</b>	<b>9874,8</b>	<b>12514,3</b>	<b>14065,7</b>	<b>15560,1</b>	<b>17236,9</b>	<b>19823</b>	<b>22496,6</b>
<b>Северо-Кавказский федеральный округ</b>						<b>4785,1</b>		<b>7734,9</b>	<b>9861,8</b>	<b>11431,9</b>	<b>12569,2</b>	<b>13898,4</b>	<b>16725</b>	<b>19358,7</b>
<b>Приволжский федеральный округ</b>	<b>1783,0</b>	<b>2562,5</b>	<b>3412,1</b>	<b>4235,3</b>	<b>5149,9</b>	<b>6473,3</b>	<b>8118,0</b>	<b>10347,4</b>	<b>13209,9</b>	<b>13987,4</b>	<b>15613,6</b>	<b>17543,6</b>	<b>20020</b>	<b>22481,3</b>
<b>Уральский федеральный округ</b>	<b>3486,5</b>	<b>5168,6</b>	<b>6588,6</b>	<b>8085,7</b>	<b>9692,5</b>	<b>11679,5</b>	<b>14306,9</b>	<b>17837,6</b>	<b>21826,0</b>	<b>22269,0</b>	<b>25034,5</b>	<b>28055,3</b>	<b>31598</b>	<b>34735,4</b>
<b>Сибирский федеральный округ</b>	<b>2269,6</b>	<b>3190,8</b>	<b>4309,5</b>	<b>5325,3</b>	<b>6507,8</b>	<b>8109,7</b>	<b>9877,5</b>	<b>12344,8</b>	<b>15381,4</b>	<b>16606,4</b>	<b>18657,6</b>	<b>20889,9</b>	<b>23789</b>	<b>26398,1</b>
<b>Дальневосточный федеральный округ</b>	<b>3113,6</b>	<b>4298,0</b>	<b>5979,1</b>	<b>7554,7</b>	<b>9115,2</b>	<b>11507,9</b>	<b>13711,4</b>	<b>16713,0</b>	<b>20778,3</b>	<b>23157,8</b>	<b>25814,2</b>	<b>29319,7</b>	<b>33584</b>	<b>37578,8</b>

Составлено автором на основании данных Росстата [147, 148, 149, 164]

Покупательная способность номинальной заработной платы отражается в реальной заработной плате, зависящей от изменения цен на потребительские товары и услуги по сравнению с базисным периодом. Индекс реальной заработной платы рассчитывается делением индекса номинальной начисленной заработной платы на индекс потребительских цен (ИПЦ) за один и тот же период времени. ИПЦ представляет собой отношение стоимости потребительской корзины текущего периода к стоимости потребительской корзины базисного периода. Индекс потребительских цен в расчетах выражается в коэффициентах, а в текстовой части анализа – в процентах. Динамика номинальной и реальной заработной платы в РФ в 2000-2013 гг. представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Динамика номинальной и реальной заработной платы в РФ в 2000-2013 гг.

<b>Год</b>	<b>Номинальная з/п, руб.</b>	<b>Индекс реальной з/п, %</b>
<b>2000</b>	2223,4	121,0
<b>2001</b>	3240,4	120,0
<b>2002</b>	4360,3	116,0
<b>2003</b>	5498,5	111,0
<b>2004</b>	6739,5	111,0
<b>2005</b>	8554,9	112,6
<b>2006</b>	10633,9	113,3
<b>2007</b>	13593,4	117,2
<b>2008</b>	17290,1	111,5
<b>2009</b>	18637,5	96,5
<b>2010</b>	20952,2	105,2
<b>2011</b>	23369,2	102,8
<b>2012</b>	26629,0	108,4
<b>2013</b>	29792,0	104,8

Составлено автором на основании данных Росстата [147, 148]

Существенное влияние на величину реальной заработной платы, а также на необходимость изменений размеров оплаты труда работников оказывает уровень инфляции в стране (табл. 2.4).

Таблица 2.4 – Уровень инфляции в РФ в 2000-2013 гг.

Год	Уровень инфляции, %
2000	20,2
2001	18,6
2002	15,1
2003	12,0
2004	11,7
2005	10,9
2006	9,0
2007	11,9
2008	13,3
2009	8,8
2010	8,8
2011	6,1
2012	7,0
2013	6,7

Источник: Росстат [147, 148]

Динамика инфляции и превышения роста номинальной заработной платы над ростом реальной заработной платы в РФ по данным за 2000-2013 гг. представлена на рисунке 2.5.

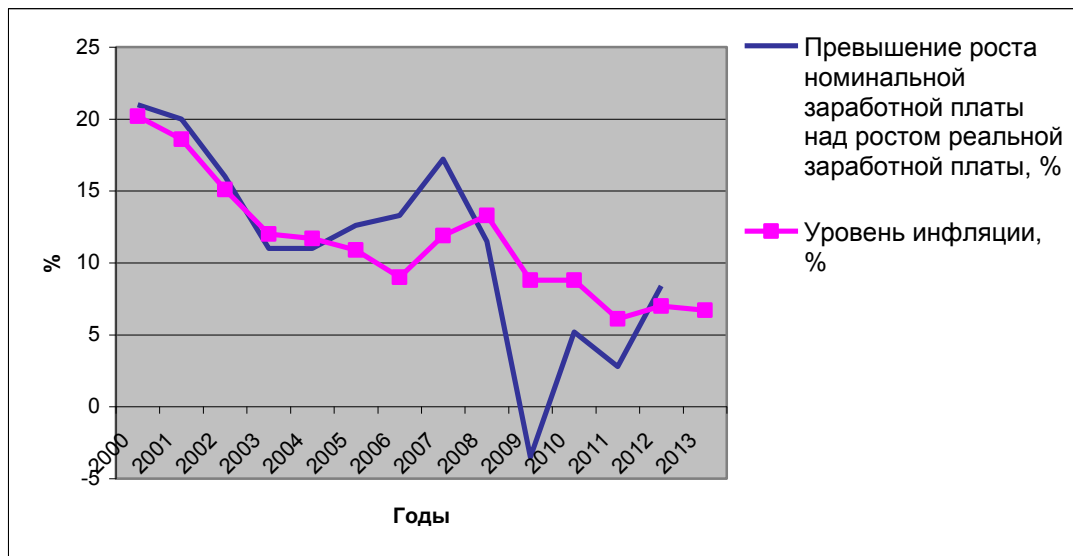


Рис. 2.5. Динамика инфляции и превышения роста номинальной заработной платы над ростом реальной заработной платы в РФ

Составлено автором

На графике видно, что с 2008 г. уровень инфляции, несмотря на понижение, опережает динамику превышения роста номинальной заработной платы над ростом реальной заработной платы граждан. В 2009 г. экономический кризис обу-

словил резкое снижение реальной заработной платы работников. В настоящее время необходим рост реальной заработной платы, что является одной из причин, обуславливающих необходимость трансформаций оплаты труда работников.

По данным портала Superjob.ru на начало 2014 г., последний раз российские организации повышали заработную плату своим сотрудникам менее полугода назад в 35% случаев. 19% работодателей в РФ повышали заработную плату пол-года-год назад, 9% – 1-2 года назад, 10% – 2-3 года назад, 27% – более трех лет назад [170, с. 2]. Однако своевременная индексация оплаты труда работников должна зависеть от роста уровня инфляции в стране.

Еще одним показателем оценки диспропорций в уровнях зарплат работников является медианная заработная плата, наиболее точно отражающая благосостояние среднестатистического работника в субъекте РФ по сравнению с часто используемым средним значением. Медианная заработная плата представляет собой величину, при которой 50% работников в регионе зарабатывают больше этого уровня, а 50% – меньше. Медианная заработная плата ниже средней. Так, в апреле 2013 г. средняя заработная плата в России составляла 28800 руб., а медианная – 21300 руб.

Показателем, позволяющим выявить межрегиональные различия в заработных платах, является коэффициент Джини, определяющий уровень социального расслоения в обществе. Коэффициент Джини показывает, насколько неравномерно распределяются доходы (в т.ч. заработная плата) среди различных групп населения. Он варьирует в пределах от 0% до 100%, по мере роста социального неравенства приближаясь к 100%. Различия заработных плат в субъектах РФ на основании данных о медианной заработной плате и коэффициенте Джини за 2013 год показаны в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Различия заработных плат в субъектах РФ по медианной заработной плате и коэффициенте Джини в 2013 году

Субъект РФ	Медианная заработная плата, руб.	Коэффициент Джини, %
<i>Российская Федерация</i>	<i>21300</i>	<i>37,8</i>
Ямало-Ненецкий автономный округ	52400	33,2
Ненецкий автономный округ	50400	30,7
Чукотский автономный округ	48100	33,6

Ханты-Мансийский автономный округ – Югра	43100	31,1
Магаданская область	39500	33,0
Тюменская область	39400	34,7
г. Москва	39300	39,3
Камчатский край	38800	32,5
Сахалинская область	37700	36,3
Мурманская область	35200	31,6
Республика Саха (Якутия)	32000	35,3
Республика Коми	30300	32,4
г. Санкт-Петербург	29900	34,7
Московская область	38600	33,0
Хабаровский край	28100	33,1
Приморский край	25500	32,4
Ленинградская область	24700	32,1
Амурская область	24500	32,7
Архангельская область	24300	34,8
Красноярский край	24000	36,5
Иркутская область	23900	34,1
Свердловская область	22700	32,3
Республика Карелия	22300	32,3
Томская область	21800	34,7
Калужская область	21700	31,8
Кемеровская область	21600	31,8
Еврейская автономная область	21200	35,0
Новосибирская область	21100	32,9
Республика Бурятия	21000	33,1
Калининградская область	20800	31,5
Вологодская область	20700	33,4
Пермский край	20700	33,0
Республика Хакасия	20400	34,4
Забайкальский край	19800	36,9
Челябинская область	19800	34,0
Самарская область	19600	31,1
Новгородская область	19400	31,1
Ярославская область	19300	31,5
Республика Татарстан	18900	32,2
Белгородская область	18800	28,6
Нижегородская область	18800	33,9
Тульская область	18600	30,7
Республика Башкортостан	18400	34,6
Тверская область	18000	32,6
Рязанская область	18000	31,8
Краснодарский край	17800	33,7
Омская область	17700	34,9
Липецкая область	17500	33,0
Владимирская область	17400	30,9
<i>Воронежская область</i>	17200	32,4
Ростовская область	16900	34,5
Оренбургская область	16800	35,1
Удмуртская Республика	16400	33,2

Курская область	16400	30,7
Смоленская область	16300	32,5
Волгоградская область	16000	32,6
Республика Тыва	16000	38,5
Саратовская область	15800	32,6
Псковская область	15600	31,7
Ульяновская область	15600	30,9
Пензенская область	15600	32,1
Ивановская область	15500	33,0
Орловская область	15400	31,6
Костромская область	15400	31,6
Кировская область	15400	31,7
Астраханская область	15200	37,5
Курганская область	15200	33,1
Ставропольский край	15100	33,2
Брянская область	14900	32,3
Чувашская Республика	14900	31,0
Тамбовская область	14800	30,3
Республика Марий Эл	14700	31,0
Республика Адыгея	14500	32,8
Республика Алтай	14300	35,9
Республика Ингушетия	14200	33,2
Республика Мордовия	14200	31,2
Алтайский край	14300	35,9
Кабардино-Балкарская Республика	13000	34,1
Республика Северная Осетия - Алания	12900	35,2
Карачаево-Черкесская Республика	12900	35,5
Чеченская Республика	12700	40,1
Республика Калмыкия	12200	35,1
Республика Дагестан	11600	38,6

Источник: РИА Рейтинг по данным Росстата [61]

Минимальное значение коэффициента Джини в РФ сложилось в Белгородской области (28,6%), что является показателем высокой степени социального равенства, достигаемого при быстром росте экономики региона. Наибольшее значение коэффициента Джини (40,1%), характеризующее социальное расслоение в регионе, зафиксировано в Чеченской республике. Также к субъектам РФ с высоким коэффициентом Джини относятся Республика Тыва, Республика Дагестан и г. Москва. Анализ показал большую территориальную неравномерность социального развития России. Однако стоит отметить, что разница в заработных платах в различных субъектах РФ постепенно сокращается.

Необходимо также анализировать взаимосвязь между неравенством заработных плат и уровнем безработицы. Соотношение численности занятых и безработных в РФ в 2000-2013 гг. приведено в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Динамика численности занятых и безработных в РФ в 2000-2013 гг.

Период	Среднегодовая численность занятых в экономике, тыс. человек	Численность безработных, тыс. человек	Период	Среднегодовая численность занятых в экономике, тыс. человек	Численность безработных, тыс. человек
<b>2000</b>	64517	7700	<b>2007</b>	68019	4246
<b>2001</b>	64710	6303	<b>2008</b>	68474	5289
<b>2002</b>	65359	6279	<b>2009</b>	67343	6162
<b>2003</b>	65979	5984	<b>2010</b>	67577	5544
<b>2004</b>	66407	5775	<b>2011</b>	67727	4922
<b>2005</b>	66792	5242	<b>2012</b>	67968	4131
<b>2006</b>	67174	4999	<b>2013</b>	71400	4138

Составлено автором на основании данных Росстата [147, 148, 149, 164]

Изучение динамики численности занятых и безработных в РФ за анализируемый период показывает, что чем выше безработица в субъекте РФ, тем выше неравенство зарплат. В регионах с высоким уровнем безработицы граждане, отчаявшиеся найти хорошее рабочее место с достойной оплатой труда, соглашаются на низкооплачиваемый труд.

Исследование дифференциации заработных плат рассматривается не только на уровне субъектов страны, но и в рамках отдельных видов экономической деятельности. Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций по видам экономической деятельности в РФ в 2000-2013 гг. представлена в таблице 2.7. Полная информация содержится в Приложении 2.

В соответствии с данными таблицы 2.7, наиболее высокооплачиваемой является финансовая деятельность, что обусловлено спецификой современного рынка труда. Высокие номинальные заработные платы начислены работникам, занимающимся добычей полезных ископаемых; занятым в сфере государственного управления, обеспечения военной безопасности, обязательного социального обеспечения. После кризиса 2008-2010 гг. резко выросли заработные платы лиц, занимающихся операциями с недвижимым имуществом, арендой и предоставлением услуг в этой сфере. На повышение оплаты труда работников оказывают влияние в последнее время активно развивающиеся нестандартные формы занятости, например, фриланс или занятость через Интернет, а также переход от непосредственного производства продукции к выполнению работ и оказанию услуг в различных сферах.

Таблица 2.7 – Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций по видам экономической деятельности в РФ в 2000-2013 гг.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Всего в экономике</b>	<b>2223,4</b>	<b>3240,4</b>	<b>4360,3</b>	<b>5498,5</b>	<b>6739,5</b>	<b>8554,9</b>	<b>10633,9</b>	<b>13593,4</b>	<b>17290,1</b>	<b>18637,5</b>	<b>20952,2</b>	<b>23369,2</b>	<b>26629</b>	<b>29792,0</b>
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	985,1	1434,6	1876,4	2339,8	3015,4	3646,2	4568,7	6143,8	8474,8	9619,2	10668,1	12464,0	14129	15724,0
Рыболовство, рыболовство	2845,6	3839,3	5031,3	5444,5	7084,9	10233,5	12310,8	14797,0	19498,9	22913,5	23781,9	25939,9	29201	32437,3
Добыча полезных ископаемых	5940,2	9099,2	11080,9	13912,4	16841,7	19726,9	23145,2	28107,5	33206,1	35363,4	39895,0	45132,0	50401	54161,2
Обрабатывающие производства	2365,2	3446,6	4439,1	5603,4	6848,9	8420,9	10198,5	12878,7	16049,9	16583,1	19078,0	21780,8	24512	29792,0
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	3156,5	4434,8	5869,4	7235,3	8641,8	10637,3	12827,5	15587,3	19057,4	21554,2	24156,4	26965,5	29437	27044,5
Строительство	2639,8	3859,3	4806,9	6176,7	7304,7	9042,8	10869,2	14333,4	18574,0	18122,2	21171,7	23682,0	25951	27701,4
Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	1584,5	2294,9	3068,9	3974,2	4906,2	6552,1	8234,9	11476,3	14927,4	15958,6	18405,9	19613,2	21634	23167,8
Гостиницы и рестораны	1640,0	2403,6	3039,3	3966,7	4737,3	6033,4	7521,7	9339,0	11536,2	12469,6	13465,8	14692,5	16631	18304,4
Транспорт и связь	3220,2	4304,2	5851,5	7471,3	9319,9	11351,1	13389,9	16452,3	20760,8	22400,5	25589,9	28608,5	31444	34575,7
Финансовая деятельность	5232,2	8885,2	13245,9	15561,2	17383,8	22463,5	27885,5	34879,8	41871,8	42372,9	50120,0	55788,9	58999	63333,0



Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	2456,7	3545,6	4677,1	6196,3	7795,4	10236,8	12763,2	16641,6	21275,0	22609,7	25623,4	28239,3	30926	33846,3
Государственное управление и обеспечение военной безопасности; обязательное социальное обеспечение	2712,1	3754,9	5200,4	6913,8	7898,6	10958,5	13477,3	16896,3	21344,1	23960,0	25120,8	27755,5	35701	40448,7
Образование	1240,2	1833,0	2927,3	3386,6	4203,4	5429,7	6983,3	8778,3	11316,8	13293,6	14075,2	15809,1	18995	23457,9
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	1333,3	1959,9	3141,3	3662,6	4612,0	5905,6	8059,9	10036,6	13048,6	14819,5	15723,8	17544,5	20641	24438,6
Предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг	1548,0	2311,7	3183,1	3920,3	4822,7	6291,0	7996,4	10392,2	13538,6	15070,0	16371,4	18200,3	20985	24739,9

Составлено автором на основании данных Росстата [147, 148, 149, 164]

Заработная плата является существенной частью доходов населения РФ, что отражено в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Доля оплаты труда в структуре денежных доходов населения РФ, %

Период	Доля оплаты труда в общем объеме денежных доходов населения РФ	Период	Доля оплаты труда в общем объеме денежных доходов населения РФ
<b>2000</b>	62,8	<b>2007</b>	67,5
<b>2001</b>	64,6	<b>2008</b>	65,5
<b>2002</b>	65,8	<b>2009</b>	41,2
<b>2003</b>	63,9	<b>2010</b>	40,3
<b>2004</b>	65,0	<b>2011</b>	40,0
<b>2005</b>	63,6	<b>2012</b>	41,5
<b>2006</b>	65,0	<b>2013</b>	40,6

Составлено автором на основании данных Росстата

Из данных, приведенных в таблице 2.8, видно, что в кризисный период 2009г. удельный вес оплаты труда в структуре денежных доходов населения РФ упал более чем на 20%, что говорит о снижении в этот период заработных плат работников. До сих пор доля зарплат в доходах населения находится в пределах 40%. Около 20% приходится на социальные выплаты и более 25% – на другие доходы. Однако далеко не у всех граждан есть возможность получать доходы не только в виде заработной платы, но и от других видов деятельности, что также свидетельствует о необходимости повышений оплаты труда работников, в т.ч. путем трансформаций систем оплаты труда.

Сложившаяся ситуация с долей оплаты труда в общем объеме денежных доходов населения обостряет проблему минимального уровня оплаты труда. Минимальный размер оплаты труда (МРОТ) призван гарантировать снижение уровня социального неравенства и предотвращение сильной дифференциации в оплате труда граждан. Трудовым кодексом РФ установлено, что МРОТ не может быть ниже величины прожиточного минимума трудоспособного населения. Однако на практике данный принцип до сих пор не соблюдается, что отражено в таблице 2.9 и на рисунке 2.6.

Таблица 2.9 – Динамика прожиточного минимума и МРОТ в РФ в 2000-2014 гг.

Период	Величина прожиточного минимума в целом по РФ, руб.		Дата	МРОТ, руб.	Доля МРОТ в величине прожиточного минимума трудоспособного населения, %
	на душу населения	для трудоспособного населения			
2000	1210	1320	с 01.07.2000	132	10,0
2001	1500	1629	с 01.01.2001	200	12,3
			с 01.07.2001	300	18,4
2002	1808	1968	с 01.05.2002	450	22,9
2003	2112	2304	с 01.10.2003	600	26,0
2004	2376	2602		600	23,1
2005	3018	3255	с 01.01.2005	720	22,1
			с 01.09.2005	800	24,6
2006	3422	3695	с 01.05.2006	1100	29,8
2007	3847	4159	с 01.09.2007	2300	55,3
2008	4593	4971		2300	46,3
2009	5153	5572	с 01.01.2009	4330	77,7
2010	5688	6138		4330	70,5
2011	6369	6878	с 01.06.2011	4611	67,0
2012	6510	7042		4611	65,5
2013	7305	7871	с 01.01.2013	5205	66,1
2014		8200 (прогноз)	с 01.01.2014	5554	66,7

Составлено автором на основании данных Росстата

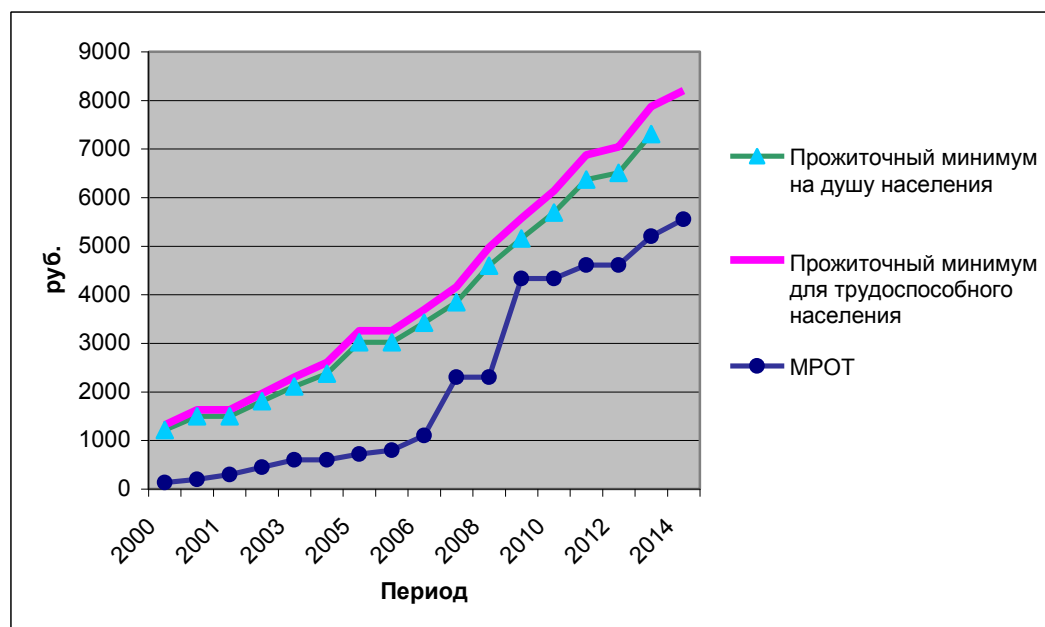


Рис. 2.6. Динамика МРОТ и прожиточного минимума населения в РФ

Составлено автором

Как показывают данные рисунка 2.6, в настоящее время МРОТ не выполняет своей функции социального гаранта, поэтому необходимым является его повышение до величины прожиточного минимума.

Прожиточный минимум в РФ рассматривается как черта бедности. Уровень благосостояния граждан в РФ отражает доля численности населения с доходами ниже прожиточного минимума, показанная в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Динамика численности населения РФ с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума в 2000-2013 гг.

Период	Численность населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума	
	Млн. человек	% от общей численности населения РФ
<b>2000</b>	42,3	29,0
<b>2001</b>	40,0	27,5
<b>2002</b>	35,6	24,6
<b>2003</b>	29,3	20,3
<b>2004</b>	25,2	17,6
<b>2005</b>	25,2	17,7
<b>2006</b>	21,5	15,2
<b>2007</b>	18,7	13,3
<b>2008</b>	18,5	13,1
<b>2009</b>	18,5	13,2
<b>2010</b>	17,9	12,6
<b>2011</b>	18,0	12,7
<b>2012</b>	15,6	10,9
<b>2013</b>	15,9	11,1

Составлено автором на основании данных Росстата

Положительные тенденции, характеризующие изменение благосостояния населения, нашли отражение в динамике удельного веса численности населения Воронежской области с доходами ниже величины прожиточного минимума (табл. 2.11).

Обобщение информации, представленной в табл. 2.10 и 2.11, показывает, что, несмотря на положительную динамику, характеризующуюся сокращением числа граждан, получающих доходы ниже прожиточного минимума, их количество, по-прежнему, остается высоким.

Таблица 2.11 – Удельный вес численности населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума в общей численности населения Воронежской области в 2000-2013 гг.

Период	Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций, руб.	Удельный вес численности населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума в общей численности населения Воронежской области, %
2000	1376,0	41,9
2001	1912,3	36,6
2002	2579,7	33,8
2003	3549,1	28,8
2004	4340,6	25,1
2005	5382,2	23,7
2006	6750,3	20,2
2007	8730,9	20,0
2008	11490,2	18,2
2009	12786,1	20,1
2010	14337,3	18,4
2011	16054,7	17,2
2012	19538,1	10,3
2013	21825,2	9,1

Составлено автором на основании данных Росстата

По данным Воронежского регионального отделения Фонда социального страхования, в 2013 г. каждый седьмой работодатель выплачивал своим сотрудникам заработную плату ниже прожиточного минимума. Каждый пятый работодатель экономит и на своих кадрах, и на налогах, выплачивая «серую» заработную плату [170, с. 2]. Работодателям необходимо устанавливать размеры оплаты труда работникам выше прожиточного минимума, чтобы обеспечить достойный уровень жизни своим работникам, что требует особого контроля со стороны государства.

В последнее время в России проводится много исследований общественного мнения, выполняемых различными организациями. По данным опроса Фондом «Общественное Мнение» работающих россиян о справедливости оплаты труда работников, выявлено, что около 43% работающих граждан РФ не довольны размером своей заработной платы. 64% опрошенных, получающих заработную плату ниже 10 тыс. руб. в месяц, считают ее несправедливой. Среди опрошенных с заработком 10-20 тыс. руб. оплатой своего труда не довольны 51%; 40% респондентов

тов не устраивает зарплата в размере 20-30 тыс. руб.; зарплатой более чем в 30 тыс. рублей не довольны 33% опрошенных работающих граждан. Более половины работников, получающих заработную плату ниже 20 тыс. руб. в месяц считают, что она не соответствует объему и сложности выполняемой ими работы. При этом оптимальной для себя заработной платой респонденты посчитали сумму, не превышающую уровень их нынешней зарплаты более чем на 50-100 % [20].

Еще одной компанией, проводившей исследования общественного мнения по вопросам, касающимся заработной платы, является Левада-Центр. Интерес вызывают опросы работающих граждан в период кризиса в РФ. Так, к началу 2009 г. число респондентов, заработная плата которых уменьшилась в этот период, повысилось с 6% (на начало 2008 г.) до 38%, и только к 2011 г. их количество вновь стало снижаться [114, с. 49]. Также в период кризиса в феврале 2010 г. оплатой своего труда были удовлетворены лишь 19% респондентов, а 45% жаловались на низкий уровень своей заработной платы [114, с. 82-83]. На вопрос о важности критериев выбора новой работы более 80% респондентов ежегодно (2010-2012 гг.) на первом месте по значимости для себя указывают хорошую зарплату [116, с. 62].

Для более чем 60% опрошенных граждан работа является, прежде всего, источником получения средств к существованию. Динамика числа работников, получающих заработную плату, достаточную для приобретения продуктов, но вызывающую серьезные затруднения при покупке одежды сократилось к 2012 г. по сравнению с 2002 г. в 2 раза – с 44% до 22%. Зато выросло с 27% (в 2002 г.) до 49% к 2012 г. число работников, заработной платы которым не хватает на покупку товаров длительного пользования [117, с. 49].

К 2012 г. около половины респондентов (47%) предпочитают иметь пусть небольшой, но твердый заработок и уверенность в завтрашнем дне [116, с. 61], что предусматривает ответственность перед работниками работодателей и государства как сторон социального партнерства. Более 60% опрошенных склонны к мнению, что неравенство доходов допустимо только в случае, если разрыв между бедными и богатыми не слишком велик [117, с. 60].

Таким образом, необходимость трансформаций оплаты труда работников в современной экономике обуславливается чрезмерной дифференциацией заработных плат работников в различных субъектах РФ, значительными различиями в уровнях зарплат по отраслям и отдельным видам деятельности, спецификой современного рынка труда, возникновением нестандартных форм занятости, переходом от производства продукции к выполнению работ и оказанию услуг, уровнем жизни населения, соотношением реальной и номинальной заработной платы, динамикой уровня инфляции и др. Значительная часть работников считает, что оплата их труда не соответствует объему и сложности выполняемой ими работы. Все эти факторы оказывают влияние на уровень и динамику оплаты труда работников.

### 2.3. Методика построения модели оплаты труда с использованием инновационных систем

В последнее время активно развивающиеся организации все чаще внедряют различные инновационные пути установления оплаты труда работникам. Разработка инновационных систем оплаты труда работников в современной экономике, по нашему мнению, должна строиться на следующих принципах:

– *Соответствие миссии, стратегии и кадровой политике организации.* Учитываются внешние и внутренние факторы воздействия на организацию и направленность на реализацию кадровой политики, достижение стратегических целей и удовлетворение потребности персонала.

– *Соответствие ценностям и нормам корпоративной культуры организации.* Система оплаты труда работников должна опираться на основные культурообразующие элементы организационной среды, к которым можно отнести управленческое видение, идеологию, этику и социальную ответственность бизнеса и др.

– *Гибкость* – адекватность системы оплаты труда персонала постоянно меняющимся условиям деятельности организации.

– *Возможность участия сотрудников в изменении систем оплаты труда.*

К оценке эффективности и принятию решения о выборе системы оплаты труда в организации должны привлекаться не только эксперты в области оплаты труда, но и работники различных категорий. Необходимо учитывать, что обсуждению подлежат не конкретные размеры зарплаток сотрудников, а принципы распределения оплаты труда.

– *Четкая связь оплаты труда и деятельности работника.* Система материального и нематериального вознаграждения базируется на оценке деятельности работника.

– *Зависимость оплаты труда от выполнения работы, достигнутого результата и усилий работника.* Комплексный подход для максимально точного определения требований, предъявляемых к деятельности работника.

– *Восприятие персоналом показателей оплаты труда как адекватных.* Совместная с представителями от каждой категории персонала разработка критериев системы оценки деятельности персонала, влияющих на распределение элементов оплаты труда, и согласование их с коллективом.

– *Справедливость оплаты труда.* Неизменность степени равенства от группы к группе внутри организации, основанной на функциональных обязанностях, а не на личностях сотрудников, предоставление равных возможностей при возникновении соответствующих оснований оплаты труда для всех сотрудников.

– *Прозрачность системы оплаты труда* – ее ясность и понятность. Работникам должно быть понятно, что ожидает от них организация и за что платит.

– *Значимость оплаты труда.* Предоставление работникам ожидаемых и ценных для них видов выплат, создание условий, позволяющих задействовать мотивирующую функцию оплаты труда.

– *Своевременность оплаты труда* – соблюдение условия, когда желательное выполнения деятельности работника отмечается и оплачивается одновременно с ней, т.к. отложенная на долгий срок оплата теряет свою действенность.

– *Разработка технологии реализации системы оплаты труда персонала.* Под технологией реализации в данном случае понимается совокупность действий,



сопровождающих введение, применение и анализ эффективности системы оплаты труда работников.

– *Конкурентоспособность*. Под воздействием конкуренции формируется политика материального стимулирования, исходящая из того, что оплата труда работников должна быть конкурентоспособной. Применяемые в организации системы оплаты труда должны обеспечивать привлечение рабочей силы, уровень профессионализма и квалификации которой соответствовал бы стратегии и тактике хозяйственной деятельности рыночного субъекта. Исследования рынка труда позволяют организации скорректировать уровень оплаты труда своих работников в соответствии с изменениями ставок конкурентов; определить сочетание форм оплаты труда своих работников по отношению к сочетанию у конкурентов; оценить затраты на рабочую силу у конкурентов.

– *Меритократичность*. Меритократия характеризуется соответствующей функцией полезности, связывающей показатель равенства возможностей и показатель неравенства оплаты труда за различные результаты труда. Рассмотрение системы оплаты труда заслуг должно быть связано с определением того, является ли общество справедливым. Концепция справедливого общества предполагает отсутствие значительного экономического неравенства. Оплата труда работников не может быть отделена от связанных с ней последствий распределения, ведущего к усилению неравенства. Заслуга каждого индивида может быть объективно измерена, при этом ценится и сам по себе интеллект, и его способность к самореализации.

– *Согласование интересов работников и работодателей*. Повышения эффективности работы организации можно добиться через приведение в соответствие интересов работодателя и работника в области оплаты труда персонала. Планирование затрат на оплату труда персонала должно обеспечивать повышение заинтересованности работников в росте доходов организации в целом. Для повышения доходов организации следует управлять инновационной активностью сотрудников. Каждый руководитель, заботящийся о повышении успеха своего предприятия и увеличении производительности труда работников, должен ста-

ратся заинтересовать всех сотрудников в создании инноваций и, следовательно, в увеличении доходов организации.

– *Индивидуальный подход*. Предмет мотивации для одного сотрудника может не иметь совершенно никакого значения для другого ввиду различия ожиданий работников, что обуславливает необходимость в дифференциации системы оплаты труда с учетом индивидуальных особенностей сотрудников.

Нами разработан способ инновационных трансформаций оплаты труда, предполагающий наличие методики построения ее модели, который может быть использован как основа при создании реальной системы оплаты труда на предприятии с учетом его особенностей. Под *моделью* мы понимаем упрощенное представление о реальном объекте, т.е. о системе оплаты труда.

Наиболее актуальными в современных условиях, на наш взгляд, являются системы оплаты труда с использованием грейдов, ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators – KPI), модели компетенций, а также система с применением кайдзен. При этом заработок работника состоит из двух частей: постоянной и переменной. Постоянная часть оплаты труда персонала обеспечивает некоторую стабильность и справедливость установления зарплат работникам, стимулирующие доплаты и надбавки устанавливаются с целью повышения и улучшения индивидуальных и коллективных результатов труда отдельных работников и всей организации в целом. Переменная часть оплаты труда, формируемая с целью удовлетворения различных материальных потребностей работников, положительно отражается на эффективности деятельности предприятия за счет развиваемого у работников чувства причастности к общим конечным результатам деятельности организации.

После внедрения системы грейдов в постоянную часть оплаты труда работников будут входить должностной оклад, надбавки и доплаты по трудовому законодательству. Грейды формируют лишь базовую часть заработной платы, а KPI гарантированно позволяют сформировать стимулирующую часть оплаты труда, что отражено на рисунке 2.7.

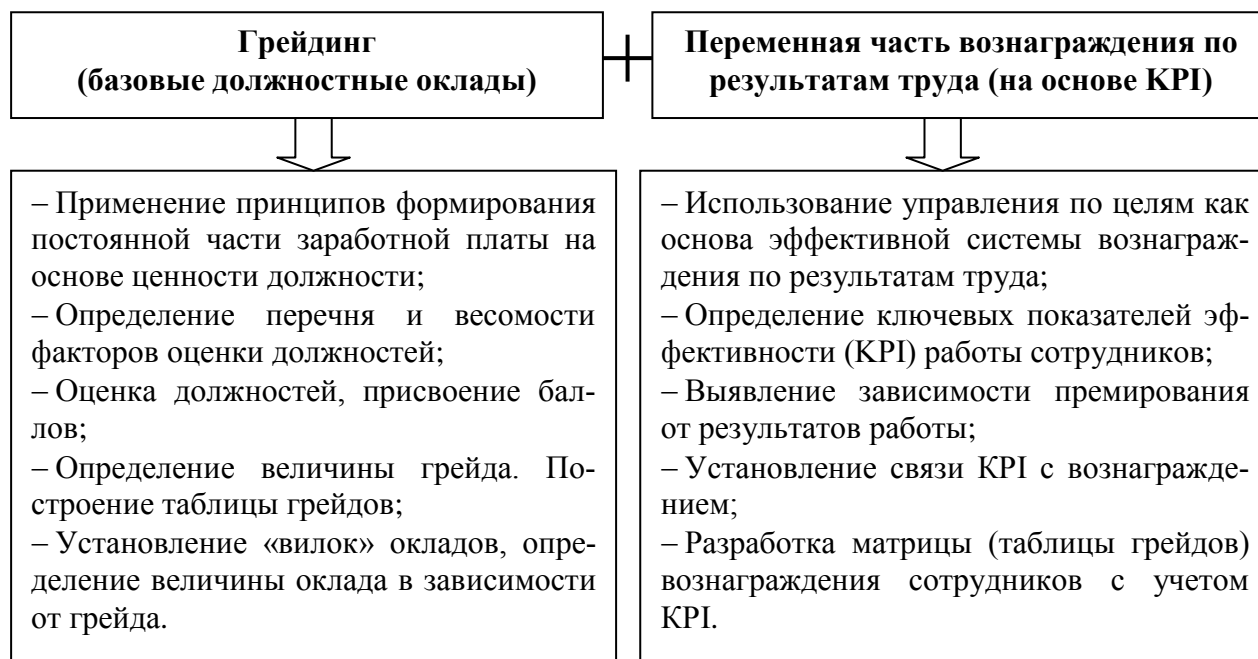


Рис. 2.7. Система оплаты труда работников на основе грейдов и KPI

Составлено автором

К достоинствам системы грейдов как постоянной части оплаты труда работников можно отнести прозрачность, справедливое распределение заработных плат, привлечение и удержание персонала, качественное управление бюджетом, открытость дальнейших карьерных перспектив для сотрудника, повышение эффективности материальной мотивации персонала. Для повышения эффективности оплаты труда работников в процесс разработки системы грейдов должны включаться стратегические цели организации, критические факторы успеха, а также конкретные и измеримые KPI.

Изучение теоретического материала позволило нам предложить алгоритм построения инновационной модели оплаты труда работников организации на основе использования комплексного подхода, включающего применение грейдов, KPI, модели компетенций и кайдзен, представленный на рисунке 2.8.



Рис. 2.8. Алгоритм построения инновационной модели оплаты труда на основе применения комплексного подхода

Составлено автором

В зависимости от степеней сложности выделяют следующие системы грейдов [156]:

– Система ранжирования должностей по первой степени сложности. В данной системе не требуется математических расчетов. Она может быть внедрена руководством организации после предварительной подготовки. Ничего общего с оригинальной версией системы грейдов она не имеет, но она массово внедряется на предприятиях малого и среднего бизнеса.

– Система Хэя относится ко второй степени сложности. Основана на балльно-факторных методах. Это не оригинальный вариант, а система грейдов, которую американские консалтинговые компании модифицировали под рынок стран СНГ.

– Третья и четвертая степень сложности – это настоящие оригинальные системы грейдов, основанные не только на балльно-факторном методе, но и на правильных, сложных математических расчетах веса, шага, на матрицах, профильно-направляющих таблицах, графиках и на точном и последовательном соблюдении принятых методических подходов.

В зависимости от сферы деятельности организации можно выделить два основных подхода к построению системы грейдов: оценка должностей (профессий) или компетенций конкретного сотрудника (его знаний, навыков, ценности для компании). В организациях с производственным капиталом основанием для присвоения грейда служит оценка рабочих мест. Выбирается диапазон оплаты, анализируются компетенции конкретных работников, далее назначается величина оплаты сотрудникам. В компаниях с преобладанием интеллектуального капитала первоначально оцениваются компетенции конкретных работников. Затем происходит присвоение работникам соответствующих грейдов, устанавливается диапазон оплаты, потом принимается решение о назначении окладов работникам.

Процесс проектирования системы грейдов разбивается на пять основных этапов:

1. Планирование основных параметров.
2. Описание должностей.

3. Оценка должностей.
4. Формирование структуры оплаты труда.
5. Внедрение новой системы в организации.

*На первом этапе* происходит определение основных компонентов разрабатываемой системы оплаты труда, определяются компенсируемые факторы (характеристики деятельности, помогающие организации следовать выбранной стратегии) для оценки каждой должности, подбираются инструменты для этой оценки. При определении масштабов будущего грейдинга выстраиваются иерархические уровни и функциональные направления работы организации. Все параметры системы определяются под масштаб грейдинга, чтобы в дальнейшем исключить возможность отсутствия описывающих характеристик для каких-либо должностей.

Далее выбирается метод описания и оценки должностей. Можно выделить четыре основных метода: метод классификации и метод ранжирования (качественные), метод балльной оценки и метод факторного сравнения (количественные) [165]. Суть метода классификации состоит в сравнении должности с определенным стандартом ее описания, а не с другими должностями. При этом определяется число рангов, в результате чего проводится описание должностей соответствующих рангов. Метод ранжирования предполагает оценку должностей в целом и их сортировку в порядке от верхнего ранга к нижнему. На основании должностных инструкций ранжируется весь рабочий процесс. Методы балльной оценки применяются для оценивания должностей по определенным компенсационным факторам. Полученные итоговые значения баллов определяются по специально разработанным таблицам, значения балльных оценок в них подобраны с учетом весовых коэффициентов. Метод факторного сравнения предполагает ранжирование работ в соответствии с определенными факторами. Основная задача состоит в выборе и правильном описании факторов. Во внимание принимаются только факторы, представляющие относительную ценность различных видов работ. Данный метод предусматривает ранжирование работ по отдельным факторам дважды вместо ранжирования всей работы в целом один раз.

*Этап описания должностей* предусматривает предоставление информации о содержании конкретных должностей, функциях и необходимых профессиональных и личностных компетенциях работников. Определяется порядок описания должностей, требования и критерии, предъявляемые к ним. Целью описания является структурированный сбор информации для оценки должности через уровни выраженности признаков компенсируемых факторов. Как правило, данная работа производится рабочей группой, включающей экспертов, аналитиков и работников организации.

Описание должности позволяет организации сформулировать функциональные обязанности должности; оценить каждую должность; определить набор знаний, умений и навыков, необходимых сотруднику для качественного выполнения данной работы; дать справедливую оценку деятельности работников на каждой должности с учетом четко определенных критериев; оценить *значимость* каждой должности для организации; определить основания для процессов поиска, отбора и найма работников; оценить необходимость в обучении и развитии сотрудников [151].

К описанию должности применяются следующие требования:

- должность описывается в типичной рабочей ситуации;
- описание основывается на полномочиях должности, а не на иницируемых работником функциях;
- описание касается только должности, а не работника, ее занимающего;
- описание должно быть актуальным и отражать реалии текущего времени;
- описание должно верно отражать вклад должности в конечный результат деятельности организации.

*Следующим этапом является оценка должностей*, позволяющая получить информацию для построения иерархии должностей и структуры оплаты труда работников. Выбирается подход к оценке должностей, строится их иерархическая структура, определяется количество грейдов в разрабатываемой системе. Оцени-

вается значимость для организации каждой описанной должности, каждая должность соотносится со структурой грейдов.

Методы оценки должностей (работ) можно разделить на две группы: качественные и количественные. При использовании качественных (неколичественных) методов каждому виду работ присваивается относительная (порядковая) позиция в ценностной иерархии, определяется относительная ценность разных видов труда с учетом полного содержания всей работы. К таким методам относят [14]:

– *Ранжирование*. Производится тарификация работ в порядке их ценности для организации (на первое место ставятся самые важные). Некоторые вариации данного метода рекомендуют при ранжировании работ учитывать определенные атрибуты такие, как ранжирование работ по сложности, по важности для конкретной организации и др. Также может применяться метод парных сравнений. При этом каждая позиция сравнивается с другими по очереди, более важные в итоге создают множество значений для ранжирования.

– *Классификация*. Количество уровней или грейдов определяется заранее, составляются инструкции о разграничении видов работ или должностей для разных грейдов. Позиции сравниваются с описаниями должностей, после чего распределяются по наиболее подходящим грейдам.

– *Категоризация*. Новые должностные инструкции сравниваются с описанием уже существующих видов работ. Им присваиваются категории отношения к определенному грейду, уже включающему позиции той же «ценности».

Использование количественных методов выражается в применении оценок факторов друг за другом, работа рассматривается в различных аспектах. Для этого применяются сравнения факторов, ранжирование на основе данных, по которым каждому из компонентов работы присваиваются определенные баллы. Используются балльно-факторные матрицы. Содержание работ оценивается посредством пофакторного сравнения, в итоге определяется «вес» (числовое множество) для каждой позиции, ценность для организации.



Примером применения количественных методов являются системы оценки работ в рамках должностей компаний Hay, Mercer, а качественных – Watson Wyatt. Их методики пользуются спросом и в российских организациях. У нас, как и за рубежом, для количественной оценки выбираются такие факторы, как знания и опыт; навыки, необходимые для решения проблем; уровень ответственности [14].

На основании анализа рынка труда и результатов описания должностей они ранжируются по размеру общей оплаты труда работников (от максимального к минимальному) и разделяются на грейды. При разделении на грейды необходимо придерживаться следующих принципов: в одном грейде не могут находиться руководитель и его непосредственные подчиненные; специалисты, занимающие одинаковые должности, но разных разрядов относятся к разным грейдам; попадание руководителей и их заместителей в один грейд зависит от функций заместителя; следует учитывать возможные «скачки» в размерах оплаты труда. Для различных уровней управления, категорий должностей и профессий выделяются отдельные группы должностей.

После определения основных характеристик разрабатываемой структуры оплаты труда строится кривая срединных точек (рис. 2.9), на которой: a-b – широта диапазона, a – минимум диапазона, b – максимум диапазона, c-d – наложение диапазона, e, f, g – срединные точки, e-f, f-g – дифференциал средних значений, L – линия политики оплаты труда (может быть прямой или кривой линией).

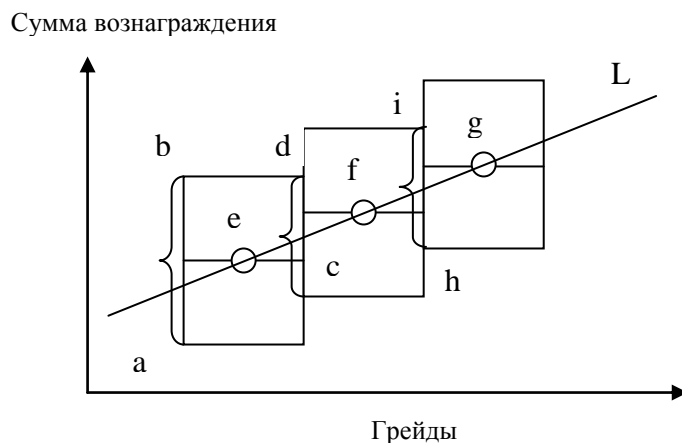
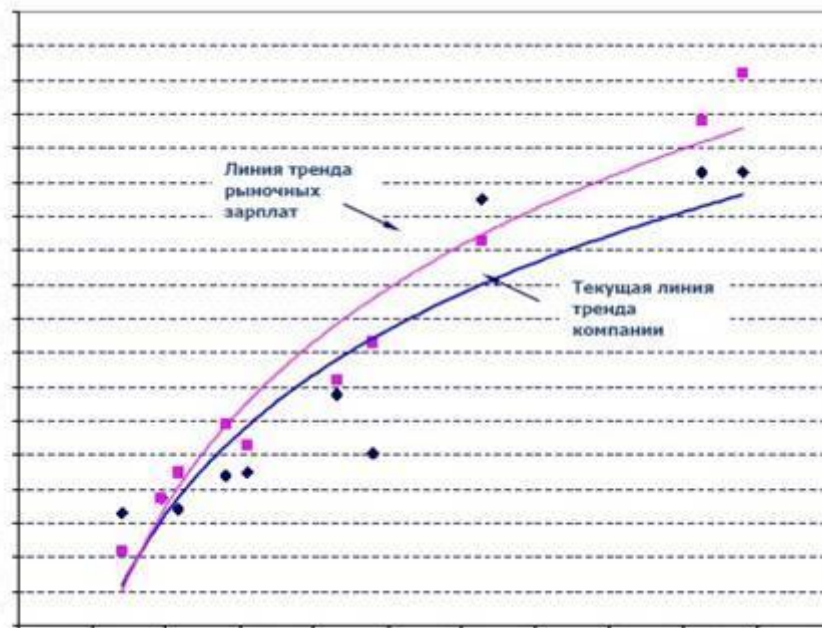


Рис. 2.9. Кривая срединных точек

Составлено автором

На этапе формирования структуры оплаты труда соотносятся постоянная и переменная части оплаты труда для различных категорий работников, разрабатываются зарплатные структуры и моделируется фонд оплаты труда. При построении структуры оплаты труда формируется модель структуры грейдов, содержащая характеристики соотношения заработных плат в грейдах относительно друг друга; строится линия срединных значений (линия политики оплаты труда – рис. 2.10); определяются другие необходимые параметры модели структуры грейдов; выстраивается внутренняя структура грейда (характеристика структуры заработной платы каждого из грейдов).

Текущий оклад



Внутренняя ценность работы по должности для организации

Рис. 2.10. Пример линии срединных значений

Источник: Альмен – [www.almen.ru](http://www.almen.ru)

При построении линии срединных значений точками на графике обозначаются пересечение внутренней ценности должности с текущим окладом и пересечение внутренней ценности по отношению к рыночным ставкам. Строятся линии тренда с помощью регрессионного анализа. Полученная линия политики согласовывается со стратегией оплаты труда работников.

Разность минимальных и максимальных значений; разность срединных точек; диапазон грейда; перекрытие соседних диапазонов; количество ступеней в

грейде; шаг грейда (не менее 10%) будут едиными при формировании структуры оплаты труда работников. На рис. 2.11 изображен примерный график системы грейдирования [156].

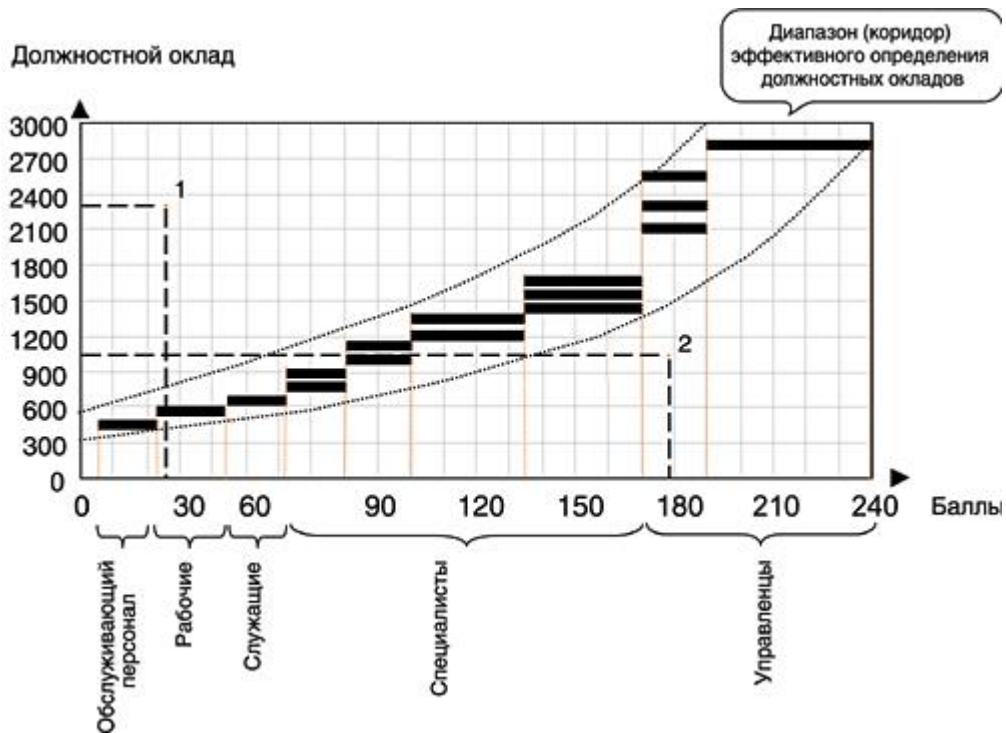


Рис. 2.11. Пример графика грейдов

Источник: Слипачук С. Система грейдов: методика определения должностных окладов

При построении графика грейдов обязательным является наложение диапазонов грейдов. Уровни оплаты труда в местах пересечения свидетельствуют о возможности профессионального роста и повышения должностного оклада работников. Таким образом, рабочий-профессионал может получить в своем грейде больше, чем специалист в соседнем грейде более высокого порядка [156].

На заключительном этапе внедрения системы оплаты труда работников с использованием грейдов создается методика администрирования разработанной системы и обучение специалистов организации. Система грейдов внедряется по циклу Деминга и включает следующие этапы: планирование (проектирование) изменений; проведение апробации новой системы в ограниченных организационных рамках; внесение корректировок и обучение пользователей системы; внедрение новой системы в действие в расширенных организационных рамках.

После внедрения системы грейдов в постоянную часть оплаты труда работников будут входить должностной оклад, надбавки и доплаты по трудовому законодательству, а переменная часть будет включать премии: за качество работы и результативность индивидуальных показателей, по итогам работы подразделения, по итогам работы всей организации за отчетный период, за личное участие в тех или иных работах и проектах и др. [156]. Оценка организационной структуры предприятия позволяет сгруппировать должности и определить четкий диапазон оплаты для каждой категории должностей, что отличает систему оплаты труда с применением грейдов от традиционной тарифной системы. В результате получается сбалансированная система оплаты труда, сформированная в соответствии с рыночными условиями и ориентированная на цели организации [175, с. 143].

Грейды рекомендуется использовать в организациях среднего и крупного размера, недостатком системы оплаты труда которых является слабая мотивация работников к повышению производительности труда и качеству выполняемых работ. Цель внедрения системы грейдов – установить связь между квалификацией и должностным окладом работников, улучшить мотивацию сотрудников и стимулировать их к повышению квалификации.

Первоначально анализируется существующая система оплаты труда, оценивается соотношение окладов работников с объемами выполняемых работ, с функциональными обязанностями, уровнем квалификации, условиями труда. В итоге определяются следующие категории сотрудников организации: руководители высшего звена; руководители среднего звена; специалисты; рабочие; обслуживающий персонал.

Факторами, влияющими на размер должностного оклада работников и учитываемыми при разработке системы грейдов, являются факторы, связанные с условиями работы, с квалификацией работников, с характером выполнения работ. Далее в разрабатываемой системе грейдов определяется базовый оклад. Должностной оклад должен устанавливаться индивидуально для каждого работника посредством применения к базовому окладу повышающих коэффициентов. Определяется стартовый грейд для каждой категории персонала данной организации.

К корректирующим коэффициентам, применяемым к стартовому грейду, относятся востребованность той или иной специальности на рынке труда, приоритетность должности для организации, инновационная активность работников, исполнение обязанностей заместителя руководителя, квалификация сотрудников, разряд работников и выполняемых работ. После установления стартового грейда с учетом повышающих коэффициентов определяется действующий грейд и вилка должностного оклада для этого грейда. Внутри вилки оклада действуют коэффициенты, характеризующие качество и объем выполняемых работ.

Работникам организации предоставляется возможность увеличения заработка в пределах одного грейда. По достижении верхней границы дохода в рамках своего грейда дальнейшее повышение уровня оплаты труда возможно только в случае перехода в более высокий грейд. При этом минимальный уровень оплаты в более высоком грейде может быть ниже, чем достигнутый уровень оплаты в рассматриваемом грейде. Переход в следующий грейд возможен, как правило, не менее чем через два года [175, с. 144].

Также проводится исследование регионального рынка труда с целью сопоставления размеров рассчитанной оплаты труда работников с предложениями на рынке. Руководителем организации принимается решение об индексации окладов с учетом пересмотра отраслевых тарифов при определении размеров оплаты труда работников. Внедрение системы грейдов, как правило, не приводит к дополнительным расходам и обязательствам руководства организации.

Несмотря на то, что грейдирование является достаточно универсальным методом, применяемым в системах оплаты труда работников организаций, в процессе его разработки компании могут сталкиваться с такими сложностями, как недостаточно четко выстроена иерархическая структура; проблемы с отбором необходимых компенсирующих факторов при оценке должностей; сложности с определением начальных значений в шкале факторов в процессе перевода оценки в баллы; правильная расстановка грейдов по баллам.

Результатом работ по разработке системы грейдов в организации должно стать описание всех внутрикорпоративных позиций, включающее в себя: назва-

ние позиции; ее линейную принадлежность; показатели по шкалам оценки работ; интегральный показатель ценности работы; номер грейда, требования к стандартам трудового поведения; вилку зарплат [203]. При формировании вилки заработной платы принимаются во внимание размеры текущих окладов работников, отнесенных к грейду, информация о состоянии рынка труда, анализируется скорость и сложность закрытия вакансий в организации, текучесть кадров (в т.ч. по каждой должности).

Востребованность применения системы грейдов в российской практике объясняется появлением новых профессий, а также возникновением необходимости сравнения профессионально-квалификационного уровня работников с требованиями к уровню профессионализма, предъявляемыми на рынке труда [175, с. 142].

Система грейдов позволит работникам организаций получить справедливую оценку их труда и выполняемых ими функций, представление об изменениях в уровне оплаты труда на различных этапах развития карьеры. Грейдирование призвано упростить процесс принятия решений в области индексации оплаты труда, установления определенного размера оплаты труда по всем должностям, мотивации работников к повышению качества и производительности труда [156]. Предлагается использовать данную систему в крупных и средних предприятиях, т.к. она предполагает возможность построения карьеры работниками не только вертикально, но и горизонтально, внутри своего уровня.

В последнее время достаточно распространены системы платы за знания и компетенции. основополагающим принципом таких систем является оплата труда работника за овладение дополнительными навыками или знаниями, а не за вклад занимаемой им должности в достижение целей организации [187, с. 281]. Важной задачей при этом является определение тех знаний, навыков, компетенций, умений, квалификации, за приобретение которых предполагается вознаграждать работников, причем их набор должен меняться в соответствии с изменениями стратегических целей организации [40, с. 43]. Такие системы ориентируют работников на приобретение новых знаний, умений, навыков, компетенций, обеспечивающих

повышение переменной части оплаты труда, что лежит в основе применения КРІ и модели компетенций в организации.

КРІ представляют собой ключевые показатели эффективности работы организации. Они служат измерителями достижимости поставленных целей и образуют систему, используемую для оценки результативности и эффективности управления, а также позволяют построить эффективную систему мотивации и оплаты труда работников организации. При помощи КРІ доводятся до персонала стратегические цели организации, происходит контроль за их достижением. Соответствие КРІ целям организации повышает степень ее управляемости [206].

В любой организации, применяющей систему КРІ, показатели требуют периодического пересмотра вследствие возможной потери эффективности и силы воздействия на мотивацию работников. Необходимо следить, чтобы КРІ отвечали целям организации на каждой стадии развития. Для исключения возможных противоречий должны разрабатываться единые для всей организации показатели КРІ.

Применение системы КРІ в организации должно быть интегрировано со стратегией ее развития. Эта система позволяет довести цели всей организации до структурных подразделений и каждого работника; контролировать деловую активность в режиме реального времени; создать эффективную систему оплаты труда работников, оптимизировать фонд оплаты труда персонала в организации. КРІ – часть системы сбалансированных показателей, служащих для выявления закономерностей и взаимных факторов влияния в бизнесе, – зависимость результатов деятельности организации от различных показателей. На основе КРІ в организациях принимаются решения в области критериев отбора, оценки сотрудников и выполняемых ими работ, оплаты труда и т.д.

К требованиям, применяемым к КРІ, относятся:

- S (specific) – конкретность;
- M (measurable) – качественное и количественное измерение показателей;
- A (attainable) – достижимость;
- R (relevant) – значимость;
- T (time-bounded) – временные рамки и возможность подведения итогов.

Ключевые показатели эффективности бывают двух видов: запаздывающие, отражающие результаты деятельности по истечении определенного периода, и опережающие, которые позволяют управлять ситуацией в отчетном периоде с целью достижения конкретных результатов по его истечении.

Основными этапами формирования системы КРІ в организации, как правило, являются:

1. Уточнение целей организации.
2. Разъяснение работникам достоинств применения системы КРІ.
3. Поддержка и одобрение применения системы КРІ руководством организации.
4. Создание рабочей группы для разработки КРІ.
5. Формирование стратегии внедрения и развития КРІ.
6. Описание процесса сбора данных для расчета премиальных выплат.
7. Планирование премиального фонда организации и ее подразделений.
8. Разработка показателей эффективности подразделений.
9. Присвоение весов показателям эффективности работы подразделений.
10. Создание единой базы данных для формирования КРІ.
11. Выбор ключевых показателей эффективности для организации в целом.
12. Разработка структуры отчетности и регламентирующих документов.
13. Презентация разрабатываемой системы руководителям и работникам.
14. Внедрение КРІ в тестовом режиме, внесение необходимых изменений.
15. Контроль за результатами внедрения системы КРІ.
16. Уточнение показателей эффективности для поддержания их актуальности.

Существуют основные общие способы использования ключевых показателей эффективности. Показатели могут применяться для обоснования специальных решений, служить базой для непосредственных действий. При этом способ их использования можно охарактеризовать как инструментальный. Показатели, способствующие общему пониманию хозяйственного положения организации и ситуации, в которой находятся участники процесса, и влияющие на образ мышления



и поведение работников, относят к концептуальным. Использование показателей после принятия решений для облегчения их реализации и влияния на поведение работников можно назвать символическим [205].

Основными требованиями, предъявляемыми к ключевым показателям эффективности, применимыми для любой организации, являются: ограниченное количество; единство для организации в целом; измеримость, возможность количественного выражения показателей; прямая взаимосвязь с важнейшими факторами успеха; возможность влиять на различные факторы; стимул для работника.

К ключевым характеристикам системы КРІ можно отнести:

- рост денежных потоков и чистой прибыли является основой для принятия управленческих решений;
- наличие взаимосвязей между деятельностью организации в целом и ее подразделений;
- оценка эффективности управления организацией формируется по направлениям, характеризующим финансово-экономическое состояние предприятия, его рыночно-конкурентный статус, внутреннюю деятельность организации, процессы управления, персоналом;
- интеграция с системой оплаты труда отдельных категорий персонала организации.

Внедрение системы КРІ основывается на следующих принципах [202]:

- Правило 10/80/10. Организации следует использовать около 10 ключевых показателей результативности, до 80 производственных показателей и 10 ключевых показателей эффективности.
- Принцип партнерства представляет собой эффективное сотрудничество между всеми заинтересованными лицами, включающее, например, совместную разработку стратегии внедрения КРІ.
- Принцип перенесения усилий на главные направления. Повышение эффективности и результативности работы организации требует расширения полномочий ее работников.

– Принцип интеграции процессов оценки показателей, отчетности и повышения производительности. Создание интегрированной схемы оценки показателей и отчетности, стимулирующей конкретные ответственные действия, необходимость проведения регулярных отчетных совещаний.

– Принцип согласования со стратегией производственных показателей. Показатели производственной деятельности следует увязывать с текущими критическими факторами успеха и стратегическими целями организации.

Положительными сторонами применения КРІ являются [69]:

- предоставление работникам обратной связи;
- создание четких и ясных критериев оценки результатов труда;
- связывание интересов работников с целями компании;
- обеспечение эффективной системы мотивации;
- оптимизация фонда оплаты труда;
- повышение эффективности деятельности компании.

Наряду с преимуществами использования системы КРІ в организации можно выделить ряд недостатков [204]:

– отсутствие универсальности, проявляющееся в возникновении сложностей с оценкой нестандартизированных процессов или работы вспомогательного персонала;

– дополнительные временные затраты на поддержание обратной связи между руководством и сотрудниками организации;

- зависимость оплаты труда конкретного сотрудника от работы его коллег.

Преимущества одновременного использования грейдинга и КРІ состоят в следующем [175, с. 147]:

– единство и простота определения оплаты труда различных категорий персонала;

– размер заработка прямо пропорционален качеству работы;

– возможность планирования работниками перспектив развития карьеры и заработка;

- прямая связь оплаты труда работников и результатов деятельности организации;
- упрощение процесса индексации заработной платы;
- простота определения оплаты труда на новых должностях;
- оптимизация величины и структуры фонда заработной платы;
- прозрачность для инвесторов расходов организации на персонал, увеличивающая вероятность привлечения дополнительных капиталов.

Выделяются определенные категории оценки результатов деятельности по КРІ:

- А – значительно превосходит ожидания компании.
- В – результаты работы выше установленных по одному или нескольким критериям.
- С – в целом соответствует ожиданиям компании.
- D – не соответствует ожиданиям компании.
- S – результаты работы не соответствуют ни одному критерию оценки (увольнение).

На основании полученных оценок определяются те или иные грейды. На рисунке 2.12 проиллюстрирована взаимосвязь между оплатой труда и достигаемыми работниками результатами.

Переменная часть вознаграждения, определяемая достигнутыми результатами
Ежегодно регулируемая дополнительная часть вознаграждения, определяемая выслугой лет
Оклад (постоянная часть, выплачивается за выполнение четко определенных должностных обязанностей)

Рис. 2.12. Взаимосвязь между оплатой труда работников и достигаемыми результатами

Составлено автором

Внедрение системы КРІ помогает повысить эффективность работы организации в целом на 25-30 %, оптимизировать затраты на фонд оплаты труда работни-

ков на 15-20 %, построить эффективную систему стимулирования работников путем разработки системы премирования, систематизировать кадровые процессы.

После разработки системы грейдов и KPI нами предлагается при расчете переменной части оплаты труда работников учитывать компетенции сотрудников организации. Поскольку основную роль в производственном процессе играют непосредственно рабочие, то целесообразно также, на наш взгляд, корректировать систему оплаты труда данной категории персонала в соответствии с кайдзен.

Для измерения эффективности производственной системы, в т.ч. в части труда, следует измерять коэффициент интенсивности труда рабочего ( $K_{инт}$ ), являющегося одновременно и коэффициентом его внутрицикловой загрузки ручной работой ( $K_{вц}$ ), по формуле 2.1 [124, С. 32]:

$$K_{вц} = \frac{T_{рр}}{T_{ц}} = K_{инт} \quad (2.1),$$

где  $T_{рр}$  загрузка работника ручной работой внутри операционного цикла,  
 $T_{ц}$  – время цикла.

Норма времени на операцию или деталь ( $n$ ) рассчитывается как:

$$n = \frac{T_{ц} * T_{см}}{T_{дост.}} \quad (2.2),$$

где  $T_{ц}$  – время цикла, включающее время загрузки ручной работой, а также неперекрываемое машинное время,

$T_{см}$  – время смены,

$T_{дост.}$  – время, доступное для операционной работы.

Сопоставив данные формулы, получим следующее соотношение [123]:

$$K_{инт} = \frac{T_{рр}}{T_{ц}} * \frac{T_{дост.}}{T_{см}} \quad (2.3).$$

Формирование расценки на операцию или деталь рассчитывается следующим образом: к часовой ставке ( $C_{час}$ ) и норме времени ( $n$ ) добавляется множитель интенсивности труда (коэффициентом увеличения тарифной ставки в зависимости от изменения интенсивности труда –  $K_{см}$ ). Формула расценки ( $P$ ) в этом случае будет выглядеть следующим образом:

$$P = n * C_{час} * K_{см} \quad (2.4).$$

Коэффициент увеличения тарифной ставки в зависимости от изменения интенсивности труда рассчитывается по следующему принципу:

$$K_{ст} = \left( 1 + \left( \frac{K_{вц_{рм}}}{0,4} - 1 \right) * \frac{0,4}{0,8} \right) \quad (2.5),$$

где  $K_{вц_{рм}}$  – коэффициент внутрицикловой загрузки на данном рабочем месте,

0,4 – базовый коэффициент внутрицикловой загрузки (причем при  $K_{вц_{рм}} \leq 0,4$   $K_{ст}=1$ ),

$\frac{0,4}{0,8}$  – вводимая в расценку доля экономического эффекта от внедряемых нововведений, обеспечивающая заданный темп отставания роста оплаты труда рабочего от роста производительности его труда. Данные пределы обусловлены тем, что часть экономического эффекта предполагается распределять между рабочими непосредственно с применением кайдзен, а часть – с помощью модели компетенции.

В таблице 2.12 рассчитаем по формуле 2.5 значения коэффициента тарифной ставки ( $K_{ст}$ ) для различных значений показателя внутрицикловой загрузки на данном рабочем месте (с шагом в 0,05):

Таблица 2.12 – Коэффициенты тарифных ставок ( $K_{ст}$ )

Коэффициент внутрицикловой загрузки на данном рабочем месте ( $K_{вц_{рм}}$ )	Коэффициент тарифной ставки ( $K_{ст}$ ) при различных значениях доли экономического эффекта от внедряемых нововведений				
	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8
0,4	1	1	1	1	1
0,45	1,05	1,06	1,08	1,09	1,10
0,5	1,1	1,13	1,15	1,18	1,20
0,55	1,15	1,19	1,23	1,26	1,30
0,6	1,20	1,25	1,3	1,35	1,40
0,65	1,25	1,31	1,38	1,44	1,50
0,7	1,30	1,38	1,45	1,53	1,60
0,75	1,35	1,44	1,53	1,61	1,70
0,8	1,40	1,50	1,60	1,70	1,80
0,85	1,45	1,56	1,68	1,79	1,90
0,9	1,50	1,63	1,75	1,875	2,00
0,95	1,55	1,69	1,83	1,96	2,10
1	1,60	1,75	1,90	2,05	2,20

Составлено автором

Значения коэффициентов 0,4-0,8 говорят о том, что предполагается отдавать рабочему от 40% до 80% экономического эффекта, полученного в связи с ростом производительности труда. Нами предлагается делить рассчитанную к выплате сумму экономического эффекта, исходя из соотношения 80% оплачивать непосредственно с применением кайдзен, а 20% – для расчета по модели компетенций с помощью аппарата нечеткого лингвистического оценивания. При этом в результате применения кайдзен оплата труда рабочих рассчитывается в индивидуальном порядке, а из отчисленных 20% для оплаты компетенций рабочих нами предлагается сформировать фонды в соответствующих структурных подразделениях с целью последующего распределения по итогам прошедшего рабочего периода. Для этого мы рекомендуем использовать метод экспертного оценивания. На уровне организации необходимо сформировать экспертную группу, включающую работников административно-управленческого персонала различных подразделений, которая по итогам работы за конкретный отчетный период будет оценивать результативность деятельности рабочих, выставляя соответствующие баллы (например, по 5-балльной шкале). Далее рассчитывается доля выставленных баллов для каждого сотрудника, относящегося к рассматриваемым категориям. В итоге сформированные в результате использования кайдзен фонды оплаты труда в каждом структурном подразделении распределяются в соответствии с полученными коэффициентами между производственными рабочими соответствующих подразделений.

Таким образом, мы считаем целесообразным дополнять использование в организации системы грейдов, КРІ и модели компетенций применением кайдзен в оплате труда персонала, адаптированным к категории производственных рабочих.

Первоначально сотрудники негативно воспринимают внедрение системы грейдов, КРІ, модели компетенций. Причиной, как правило, является недостаток информации, в т.ч. и о самих ключевых показателях эффективности. Главной задачей при внедрении КРІ и модели компетенций является информационно-просветительская работа с персоналом. Правильное формирование КРІ и модели

компетенций может намного улучшить профессиональную деятельность отдельных работников и организации в целом.

Грейдирование призвано упростить процесс принятия решений в области индексации оплаты труда, установления определенного размера оплаты труда по всем должностям, мотивации работников к повышению эффективности, качества и производительности труда. Однако оно не всегда мотивирует персонал к повышению результативности труда. Стимулирует работников не сама система грейдов, а возможность перехода на более высокооплачиваемую ступень. При оценке (аттестации) сотрудников основную долю занимают результаты их работы, ключевые показатели эффективности, поэтому больший эффект от внедрения системы грейдов достигается при их совместном применении с КРІ. Если работник полностью выполнил или перевыполнил план по КРІ, то размер его оплаты труда увеличивается. Таким образом, КРІ важны как способ измерения результативности деятельности персонала, а модель компетенций служит для оценки личностных или профессиональных качеств самих работников.

Система, основанная на применении кайдзен, способствует постоянному совершенствованию деятельности организации с участием всех ее сотрудников. Рост производительности труда, улучшение качества выпускаемой продукции (выполняемых работ, оказываемых услуг), повышение работниками своих знаний, умений, навыков, компетенций и их правильное использование в работе приводят к эффективному установлению оплаты труда. Нами рекомендуется инновационная модель оплаты труда, основанная на совместном применении системы грейдов, КРІ, модели компетенций и кайдзен для средних и крупных организаций со штатом в несколько десятков или сотен сотрудников.

### Глава 3. Инновационная модель оплаты труда на основе применения комплексного подхода

#### 3.1. Диагностика действующей системы оплаты труда в организации и выявление необходимости ее трансформации

Расходование средств на оплату труда работников является значительной частью издержек производства и основой повышения уровня удовлетворенности работников организации, в связи с чем эти средства подлежат строгому контролю и анализу. Анализ использования фонда оплаты труда в организации направлен на выявление случаев необоснованного снижения (повышения) заработной платы, прежде всего, по ключевым должностям работников. Объективная оценка фонда оплаты труда предполагает комплексный подход к исследованию совокупности показателей. Целью анализа является выявление резервов повышения эффективности использования фонда оплаты труда работников и разработка мероприятий по их осуществлению.

К основным задачам анализа оплаты труда работников относятся:

- проверка степени обоснованности применяемых форм и систем оплаты труда;
- оценка уровня и динамики производительности труда, использования трудового потенциала на предприятии;
- выявление зависимости оплаты труда персонала от влияющих на него факторов;
- определение размеров и динамики оплаты труда отдельных категорий персонала;
- выявление влияния отклонений численности работников и средней заработной платы на расход фонда оплаты труда персонала;
- оценка эффективности применяемых систем премирования.

Для диагностики действующих в организации систем оплаты труда работников необходимо значительное количество абсолютных и относительных показателей, которые можно объединить в аналитической таблице (Приложение 3).



Для апробации разработанной инновационной модели оплаты труда нами выбраны промышленные предприятия ОАО «Корпорация НПО «РИФ» г. Воронежа (далее – Корпорация), т.к. они занимаются производством продукции, что позволяет адаптировать предлагаемую модель для всех категорий работников. Основными сферами деятельности Корпорации являются разработка и создание систем микроэлектроники, систем управления автоматике и управления; железнодорожная силовая электроника; термоэлектрические изделия. Организационная структура предприятий Корпорации представлена в Приложении 4.

В Корпорации применяются следующие системы оплаты труда: повременная, повременно-премиальная, сдельная, сдельно-премиальная, косвенно-сдельная, аккордная. Руководителям самостоятельных структурных подразделений предоставляется право по согласованию с профсоюзным комитетом и во взаимосвязи с коллективным договором разрабатывать локальные Положения об оплате труда работников коллектива с учетом конкретных условий труда. Определение и пересмотр видов, систем оплаты труда, размеров тарифных ставок, схем должностных окладов, форм материального поощрения осуществляется предприятиями по согласованию с профсоюзом и фиксируется в коллективном договоре. В размер минимальной оплаты труда, принятой на предприятиях, не включаются доплаты и надбавки, премии и другие поощрительные выплаты.

Оплата труда рабочих-сдельщиков на анализируемых предприятиях производится на основании тарифных ставок, утвержденных приказом генерального директора, норм времени и зависит от объема выполненных работ. При выполнении работником со сдельной оплатой труда работ различной квалификации труд оплачивается по расценкам выполняемой работы. В случае, когда им поручается выполнение работ, тарифицируемых ниже присвоенных разрядов, работодатель выплачивает межразрядную разницу.

Оплата труда рабочих-повременщиков Корпорации производится по фактически выполняемой работе и установленным окладам, но не ниже тарифной ставки присвоенного рабочему соответствующего квалификационного разряда. Рабочим-повременщикам, выполняющим по условиям производства несколько работ раз-

личной квалификации, которые невозможно учесть по времени их выполнения, оплата производится из расчета персонального оклада. При отсутствии у рабочего-повременщика или служащего нагрузки, достаточной на полный рабочий день, им может быть поручена другая работа, не подлежащая дополнительной оплате. Оплату труда производят по выполняемой работе, но не ниже тарифной ставки разряда (оклада), присвоенного работнику по основной работе.

Оплата труда руководителей, специалистов и служащих Корпорации производится на основе должностных окладов, рассчитанных по «Положению о системе оплаты труда руководителей, специалистов и служащих», устанавливаемым трудовым договором, заключенным между работодателем и работником при оформлении трудового соглашения и не может быть ниже того, что предусмотрено схемой должностных окладов. Оплата труда учеников, обучающихся основным профессиям по индивидуальной форме рабочих (оплачиваемых сдельно или повременно), производится по «Положению об оплате учеников, преподавателей, инструкторов теоретического и производственного обучения».

В Корпорации учитывается мнение профсоюзного комитета, который вправе устанавливать (на определенный срок или бессрочно) систему выплат стимулирующего характера (надбавок, доплат, и корректирующих коэффициентов).

Оплата труда рабочих, производимая по косвенно-сдельной системе, зависит от средней заработной платы основных рабочих на конкретном производственном участке, где непосредственно трудится работник. При этом учитываются также персональный оклад косвенного работника, коэффициент участка, зависящий от сложности выполняемых работ, а также персональный коэффициент, отражающий премирование или депремирование.

В Корпорации используется «Положение о премировании и виды применяемых премий», содержащее принципы и описывающее порядок ежемесячного материального поощрения (премирования) работников предприятий. Принципы и правила премирования, изложенные в Положении, распространяются на все категории работников и могут быть применены в локальных (по каждому структурному подразделению) системах премирования. Согласно этому Положению, ос-

новными видами премирования являются: за основные результаты хозяйственной деятельности, за улучшение отдельных сторон производственной деятельности и высокие производственные показатели, за выполнение особо важных производственных заданий.

Рассмотренные системы оплаты труда работников применяются в Корпорации с целью более рационального использования трудового потенциала, оборудования, стимулирования роста производительности труда, увеличения объема и повышения качества выпускаемых изделий.

Анализ структуры оплаты труда необходимо осуществлять по двум основным направлениям: по составу, что позволит выяснить, какие виды выплат входят в систему оплаты труда, и по категориям работников, что даст возможность проанализировать уровень оплаты конкретного вида работ. Такой анализ позволяет получить представление о применяемых в данной организации видах оплаты труда работников [47, с. 160].

Анализ использования средств на оплату труда работников Корпорации предусматривает оценку его состава и структуры. При проведении данного анализа рассчитываются доли тарифных ставок и окладов, каждого из видов стимулирующих и компенсационных выплат, доплат, надбавок, премий, входящих в систему оплаты труда, разовых премий и др. элементов, формирующих фонд оплаты труда работников Корпорации.

При анализе структуры средств на оплату труда рассматривается весь перечень выплат, производимых организацией в пользу своих сотрудников, который определен Положением об оплате труда. Этот перечень обеспечивает учет всех выплат сотрудникам Корпорации вне зависимости от источников финансирования, которыми являются себестоимость продукции (работ, услуг), прибыль, остающаяся в распоряжении организации, средства фонда социального страхования, а также прочие источники денежного вознаграждения.

Анализ структуры фонда оплаты труда работников Корпорации по видам выплат и по источникам финансирования за 2013 год проведен на основе данных бухгалтерской отчетности, свода по заработной плате и внутрифирменной документации Корпорации (табл. 3.1).

Таблица 3.1 – Структура средств на оплату труда работников предприятий Корпорации в 2013 году

Виды выплат	Источник выплат	ОАО Корпорация НПО «РИФ»		ООО «ФОТОН»		ОАО «РИФ»		ООО «СТИМУЛ»		ООО «НПП «ЭКАР»	
		тыс.руб.	удельный вес, %	тыс.руб.	удельный вес, %	тыс.руб.	удельный вес, %	тыс.руб.	удельный вес, %	тыс.руб.	удельный вес, %
Оплата по тарифам и окладам (сдельно)	Себестоимость (С/ст)	–	–	4920,9	21,63	21771,1	17,08	41155,25	29,92	2016,4	8,38
Договор на выполнение работ (оказание услуг)	С/ст	87,3	0,2	45,38	0,20	1490,3	1,17	5105,79	3,71	909,6	3,78
Повременная оплата	С/ст	12984	29,31	5357,4	23,55	31223,2	24,46	29354,81	21,34	7405,2	30,01
Надбавка за звание «Почетный работник»	С/ст	912	2,06	360	1,58	1447,2	1,14	928,49	0,68	–	–
Доплата за высокую квалификацию	С/ст	10279	23,21	2121,3	9,32	17521,3	13,74	9804,02	7,13	4425,0	18,38
За совмещение профессий	С/ст	260	0,59	284,5	1,25	928,7	0,73	454,98	0,33	141,8	0,59
За личное клеймо	С/ст			82,6	0,36	188,5	0,15	106,57	0,08		
Премии	С/ст	9438,39	21,21	5412,6	23,79	30890	24,23	29929,56	21,76	5358,9	22,26
Доплаты за временное замещение, за расширение зоны обслуживания	С/ст	647,9	1,46	647	2,84	1730,9	1,36	1592,86	1,16	145,7	0,61
За выходные дни по графику	С/ст	3,6	0,01	4,7	0,02	866,7	0,68	763,2	0,55	273,1	1,13
Доплата за ученую степень кандидата наук	С/ст	164,08	0,37	–	–	110,3	0,09	–	–	–	–
Доплата за ученую степень доктора наук	С/ст	124,92	0,28	–	–	–	–	–	–	–	–
Доплата за подготовку кадров	С/ст	3	0,01	12	0,05	63,7	0,05	84,41	0,06	15,3	0,06
Доплата молодым специалистам	С/ст	49,8	0,11	7,5	0,03	86,6	0,07	–	–	32,2	0,13

Доплата неосвобожденным бригадирам	С/ст	–	–	–	–	40,7	0,03	54,2	0,04	–	–
За работу в ночное время	С/ст	34,7	0,08			746,6	0,59	592,66	0,43	22,7	0,09
За высокие производственные показатели	С/ст	3094	6,99	425,1	1,87	1742,7	1,37	1442,79	1,05	381,6	1,58
Оплата по донорской справке	С/ст	–	–	10,8	0,05	52,0	0,04	9,3	0,01	1,3	0,01
Доплата до среднего	С/ст	–	–	–	–	31,8	0,02	1,7	0,007	74,4	0,31
Оплата гос. обязанности	С/ст	–	–	–	–	13,0	0,01	–	–	2,7	0,01
Отпуск текущего месяца	С/ст	3152	7,12	1458,6	6,41	7350,7	5,77	6932,88	5,04	1464,5	6,08
Отпуск следующего месяца	С/ст			409	1,80	1753,9	1,38	2320,26	1,69	281,5	1,17
Дополнительный отпуск из собственных средств предприятия	Прибыль	114	0,26	33,7	0,15	229,0	0,18	240	0,18	47,1	0,2
Учебный отпуск	С/ст	9,1	0,02			435,9	0,34	46,4	0,03	10,7	0,04
Компенсация за неиспользованный отпуск при увольнении	С/ст	142	0,32	171,26	0,75	1003,1	0,79	841,2	0,61	145,0	0,6
Компенсация вместо выдачи молока	С/ст	–	–	7,3	0,03	28,2	0,02	19,72	0,01	–	–
Оплата по среднему внутри завода	С/ст	–	–	16,9	0,07	811,4	0,64	918,77	0,67	–	–
За вредность	С/ст	–	–	48	0,21	–	–	–	–	–	–
Оплата больничных	С/ст	373,6	0,84	371,1	1,63	1566,5	1,23	1752,54	1,27	285,8	1,18
Больничный (производственная травма)	Прибыль	–	–	–	–	–	–	7,9	0,01	–	–
Отпуск по уходу за ребенком до 1,5 лет	ФСС	501	1,13	180,9	0,80	391,7	0,31	571,46	0,42	6,8	0,03
Пособие по уходу за ребенком до 3-х лет	Прибыль	22,06	0,05	23,3	0,10	53,7	0,04	180,78	0,13	0,4	0,004
По беременности за дни текущего месяца	ФСС	129,8	0,29	–	–	323,3	0,25	238,18	0,17	89,7	0,37

Единовременное пособие женщин в ранние сроки беременности	ФСС	0,49	0,004	–	–	2,4	0,009	2,88	0,003	0,5	0,006
Единовременная выплата на рождение ребенка	ФСС	84,3	0,19	–	–	295,1	0,23	219,62	0,16	28,7	0,12
Премия (по приказам) за особо важные задания	Прибыль	53,69	0,12	59,3	0,26	615,2	0,48	164,6	0,12	18,3	0,08
Дополнительные временные начисления (непредвиденные расходы)	С/ст	54,5	0,12	21,76	0,10	624,3	0,49	192,53	0,14	73,9	0,31
Мобилизационный резерв	С/ст	–	–	–	–	25,2	0,02	–	–	–	–
Премия к юбилею	Прибыль	109	0,25	41,2	0,18	57,7	0,05	94,72	0,07	58,3	0,24
Повышение норм суточных	Прочие							298,2	0,22		
Выплаты, облагаемые налогом	Прочие	944	2,13	18	0,08	21,8	0,02	168,39	0,12	26,7	0,11
Материальная помощь	Прибыль	339	0,77	45,6	0,20	618	0,48	444,77	0,32	238,6	0,98
Арендная плата	Прочие	102	0,23	–	–	15,4	0,01	18,6	0,01	–	–
Вознаграждение за управление автомобилем	Прочие	6	0,01	–	–	1,2	0,001	–	–	–	–
Материальная выгода	Прочие	4,87	0,096	3,7	0,02	12,9	0,01	7,63	0,01	1,6	0,01
Выходное пособие	С/ст	–	–	–	–	39,8	0,03	–	–	13,1	0,05
Пособие к пенсии	Прибыль	–	–	126,5	0,56	167,1	0,13	342,48	0,25	38,6	0,16
Подарки	Прибыль	69,2	0,16	25	0,11	98,9	0,08	127,1	0,09	40,6	0,17
<b>Фонд оплаты труда, всего</b>		<b>44293,3</b>	<b>100</b>	<b>22752,9</b>	<b>100</b>	<b>127487,7</b>	<b>100</b>	<b>137532,2</b>	<b>100</b>	<b>24076,3</b>	<b>100</b>
Итого выплат:											
из с/ст		41819,9	94,42	22195,7	97,55	124585,5	97,72	134106,7	97,51	23480,4	97,52
из прибыли		706,95	1,6	354,6	1,56	1839,6	1,44	1900,55	1,38	441,9	1,84
из ФСС		715,58	1,62	180,9	0,80	1012,5	0,79	1032,14	0,75	125,7	0,52
из прочих средств		1050,87	2,37	21,7	0,1	50,1	0,04	492,82	0,36	28,3	0,12

Составлено автором

Согласно данным табл. 3.1 на всех предприятиях Корпорации в 2013 году наибольший удельный вес в общей величине фонда оплаты труда персонала занимает оплата труда по тарифам и окладам (сдельно) – от 8,38% (ООО НПП «ЭКАР») до 29,92% (ООО «СТИМУЛ»), а также повременная оплата – от 20% до 30%, что в общей сложности составляет около 50-60% всего фонда оплаты труда. Также более 20% отводится на выплату премий (за счет всех источников финансирования). Значительные доли принадлежат следующим видам выплат: доплата за высокую квалификацию – от 7,13% (ООО «СТИМУЛ») до 23,21% (ОАО Корпорация НПО «РИФ»), оплата отпусков – 6-8%. Остальные виды выплат составляют незначительный удельный вес в общей величине фонда оплаты труда работников. Увеличение доли выплат в виде бонусов высшему руководству компании связано с их эффективной работой, направленной на рост выручки от продаж, чистой прибыли, повышения курса акций корпорации и улучшение результатов деятельности организации. Полученные результаты свидетельствуют о необходимости изменения структуры средств, выделяемых на оплату труда работников Корпорации.

При детальном анализе особое внимание следует уделять выявлению необоснованных выплат за отклонение от нормальных условий труда не по вине работника (оплата простоя, оплата брака). В результате такого анализа могут быть выявлены нерациональные затраты по оплате труда или социальным выплатам, либо необоснованно заниженные выплаты.

Анализ влияния различных факторов на уровень оплаты труда работников способствует изучению расходов работодателя на оплату труда персонала, входящих в себестоимость произведенной продукции (работ, услуг) и за счет чистой прибыли. Полученные результаты позволяют судить о структуре источников оплаты труда персонала, установить тенденцию изменения каждого источника, его интенсивность и абсолютную размерность каждого изменения.

Основным источником выплат, согласно анализу таблицы 3.1, является себестоимость, в нее включено более 94% всего фонда оплаты труда. Также источниками финансирования оплаты труда работников являются прибыль, средства

фонда социального страхования и прочие средства.

В рамках социального партнерства рекомендованная доля постоянных выплат составляет примерно 65-67%. Данную часть выплат, на наш взгляд, можно отнести на себестоимость, т.к. именно она служит основным источником финансирования фонда оплаты труда. При этом высокие значения прибыли предприятий Корпорации позволят произвести пересмотр структуры фонда оплаты труда персонала с точки зрения источников финансирования, увеличив при этом долю выплат из прибыли.

Наибольший прирост в общей сумме оплаты труда работников приходится на выплаты и льготы, предоставляемые персоналу в соответствии с социальной политикой компании. Рост таких выплат положительно характеризует компанию, повышает ее конкурентоспособность на рынке труда. Поэтому целесообразно уделять внимание анализу указанных видов оплаты, выявлять их состав, структуру и распределение по категориям персонала.

В таблице 3.2 представлена структура оплаты труда персонала Корпорации по категориям работников в 2009-2013 годах. Для получения более объективной информации необходимо анализировать как общую сумму фонда оплаты труда по каждой категории персонала, так и среднегодовой заработок одного работника.

Уровень оплаты труда характеризует средняя заработная плата одного среднесписочного работника. Она влияет на общую сумму начисленной оплаты, а также на себестоимость продукции. Уровень средней заработной платы необходимо анализировать в динамике за несколько лет, как по всему персоналу организации, так и по отдельным категориям. В связи с этим рассмотрим динамику средней оплаты труда работников Корпорации.

На рисунках 3.1-3.5 представлена динамика среднемесячной оплаты труда персонала Корпорации по категориям работников (в расчете на одного работника) в 2009-2013 годах, а также сопоставление со среднемесячной заработной платой одного работника в среднем по Корпорации, по Воронежской области и по промышленности Воронежской области (исходные данные приведены в Приложении 5). Для сравнения из всех видов экономической деятельности целесообразно выбирать именно промышленность, т.к. предприятия Корпорации относятся к оборонно-промышленному комплексу.



Таблица 3.2 – Структура оплаты труда персонала Корпорации по отдельным категориям работников в 2009-2013 годах

Категории персонала	Среднегодовая величина оплаты труда в 2009 г., тыс. руб.		В % к итогу	Среднегодовая величина оплаты труда в 2010 г., тыс. руб.		В % к итогу	Среднегодовая величина оплаты труда в 2011 г., тыс. руб.		В % к итогу	Среднегодовая величина оплаты труда в 2012 г., тыс. руб.		В % к итогу	Среднегодовая величина оплаты труда в 2013 г., тыс. руб.		В % к итогу
	в среднем на одного работника	общая сумма оплаты труда		в среднем на одного работника	общая сумма оплаты труда		в среднем на одного работника	общая сумма оплаты труда		в среднем на одного работника	общая сумма оплаты труда		в среднем на одного работника	общая сумма оплаты труда	
<b>ОАО «Корпорация НПО «РИФ»</b>															
Руководители и специалисты	200,9	16671,1	98,2	332,85	29290,8	97,6	330,4	34689,7	97,2	344,8	36893,3	96,4	401,1	42919,1	96,9
Вспомогательные рабочие	120,8	241,5	1,4	195,85	391,7	1,3	201,6	806,3	2,3	257,7	1030,6	2,7	232,6	930,4	2,1
Ученики	0,0	0	0,0	0	0	0,0	3,6	14,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Совместители	14,1	56,2	0,3	14,2	28,4	0,1	15,0	30,0	0,1	179,1	358,1	0,9	138,0	413,9	0,9
Работающие по договорам	8,6	8,6	0,1	308,9	308,9	1,0	78,5	156,9	0,4	0,0	0,0	0,0	29,9	29,9	0,1
<b>Всего:</b>	<b>188,6</b>	<b>16977,4</b>	<b>100,0</b>	<b>322,8</b>	<b>30019,8</b>	<b>100,0</b>	<b>305,1</b>	<b>35697,1</b>	<b>100,0</b>	<b>338,8</b>	<b>38282,0</b>	<b>100,0</b>	<b>385,2</b>	<b>44293,3</b>	<b>100</b>
<b>ООО «ФОТОН»</b>															
Руководители и специалисты	194,5	13807,7	32,5	221,6	15514,8	37,5	302,8	7570,9	35,2	337,3	7420,9	34,3	383,3	6515,5	28,6
Основные рабочие	159,9	24947,2	58,7	181,9	22013,0	53,2	197,9	10684,1	49,7	231,9	10901,0	50,3	258,6	12670,1	55,7
Вспомогательные рабочие	107,0	2460,1	5,8	135,3	3112,0	7,5	155,1	2636,9	12,3	160,8	2893,8	13,4	190,9	3245,3	14,3
Ученики	11,5	23,0	0,1	12,5	25,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4,0	12,0	0,1
Совместители	44,6	802,9	1,9	33,5	468,8	1,1	34,2	410,3	1,9	31,8	350,0	1,6	25,5	280,0	1,2
Работающие по договорам	86,4	431,9	1,0	81,4	244,2	0,6	105,1	210,2	1,0	50,0	100,0	0,5	30,0	30,0	0,1
<b>Всего:</b>	<b>154,4</b>	<b>42472,8</b>	<b>100,0</b>	<b>177,6</b>	<b>41377,8</b>	<b>100,0</b>	<b>195,6</b>	<b>21512,4</b>	<b>100,0</b>	<b>216,7</b>	<b>21665,7</b>	<b>100,0</b>	<b>232,2</b>	<b>22752,9</b>	<b>100,0</b>

<i>ОАО «РИФ»</i>															
Руководители и специалисты	205,7	15427,6	49,0	232,3	21141,0	45,6	239,2	33972,7	41,4	269,3	41469,5	39,5	311,6	49849,0	39,1
Основные рабочие	170,1	8504,9	27,0	216,0	16199,4	34,9	237,4	33948,5	41,4	256,9	44949,4	42,9	276,0	53549,6	42,0
Вспомогательные рабочие	148,8	5803,0	18,4	143,5	7604,2	16,4	164,3	12322,4	15,0	187,1	16086,5	15,3	220,7	21849,1	17,1
Ученики	11,5	23,0	0,1	4,3	34,0	0,1	4,8	62,0	0,1	4,9	68,0	0,1	5,3	58,0	0,0
Совместители	48,6	1213,9	3,9	38,4	614,0	1,3	48,2	867,4	1,1	51,9	986,2	0,9	56,4	1184,6	0,9
Работающие по договорам	178,1	534,2	1,7	163,2	816,0	1,8	102,9	822,9	1,0	216,4	1298,6	1,2	166,2	997,4	0,8
<b>Всего:</b>	<b>162,4</b>	<b>31506,6</b>	<b>100,0</b>	<b>187,1</b>	<b>46408,6</b>	<b>100,0</b>	<b>205,5</b>	<b>81995,9</b>	<b>100,0</b>	<b>231,0</b>	<b>104858,2</b>	<b>100,0</b>	<b>259,6</b>	<b>127487,7</b>	<b>100,0</b>
<i>ООО «СТИМУЛ»</i>															
Руководители и специалисты	189,7	13659,7	21,5	197,3	17366,4	20,8	213,4	23903,2	24,6	268,9	21779,6	20,0	309,4	27850,1	20,2
Основные рабочие	139,7	31023,8	48,8	163,4	41168,8	49,4	166,7	45346,7	46,6	230,0	55658,9	51,2	222,8	68397,6	49,7
Вспомогательные рабочие	122,6	17285,8	27,2	131,0	22533,9	27,0	141,0	26374,1	27,1	173,7	28490,6	26,2	191,1	37446,9	27,2
Ученики	6,8	54,5	0,1	4,3	104,0	0,1	4,6	46,0	0,0	5,6	184,0	0,2	5,4	108,4	0,1
Совместители	68,1	952,8	1,5	89,6	985,1	1,2	63,0	881,3	0,9	118,6	1185,8	1,1	114,6	1604,7	1,2
Работающие по договорам	155,6	622,4	1,0	166,5	1165,7	1,4	134,6	672,8	0,7	233,7	1402,3	1,3	236,1	2124,5	1,5
<b>Всего:</b>	<b>138,0</b>	<b>63599,0</b>	<b>100,0</b>	<b>150,4</b>	<b>83323,9</b>	<b>100,0</b>	<b>162,0</b>	<b>97224,1</b>	<b>100,0</b>	<b>202,8</b>	<b>108701,2</b>	<b>100,0</b>	<b>216,2</b>	<b>137532,2</b>	<b>100,0</b>
<i>ООО «НПП «ЭКАР»</i>															
Руководители и специалисты	–	–	–	–	–	–	204,9	2253,5	48,1	238,3	8816,1	41,0	267,5	9896,6	41,1
Основные рабочие	–	–	–	–	–	–	171,4	1542,5	32,9	210,4	7573,9	35,2	248,5	9443,5	39,2
Вспомогательные рабочие	–	–	–	–	–	–	110,1	660,8	14,1	135,3	3517,1	16,4	165,0	3465,3	14,4
Ученики	–	–	–	–	–	–	0,0	0,0	0,0	4,8	4,8	0,0	5,3	5,3	0,0
Совместители	–	–	–	–	–	–	52,2	52,2	1,1	68,4	342,0	1,6	88,3	353,0	1,5
Работающие по договорам	–	–	–	–	–	–	179,0	179,0	3,8	156,8	1254,4	5,8	152,1	912,6	3,8
<b>Всего:</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>167,4</b>	<b>4688,0</b>	<b>100,0</b>	<b>190,3</b>	<b>21508,3</b>	<b>100,0</b>	<b>225,0</b>	<b>24076,3</b>	<b>100,0</b>

Составлено автором

Из данных, полученных в результате анализа таблицы 3.2, можно сделать следующие выводы. Наибольший удельный вес в структуре оплаты труда работников имеют выплаты основным рабочим (за исключением ОАО «Корпорация НПО «РИФ», в которой нет такой категории сотрудников) – от 39,2% (ООО «НПП «ЭКАР») до 55,7% (ООО «ФОТОН») в 2013 году от общих сумм оплаты труда. Такие высокие значения в основном обусловлены большой численностью этой категории персонала. Также высока доля среднегодового объема оплаты труда по таким категориям персонала, как руководители, специалисты, и вспомогательные рабочие.



Рис. 3.1. Динамика среднемесячной оплаты труда одного работника в Воронежской области (в т.ч. в промышленности) и в ОАО «Корпорация НПО «РИФ» (по категориям персонала) в 2009-2013 годах (составлено автором)

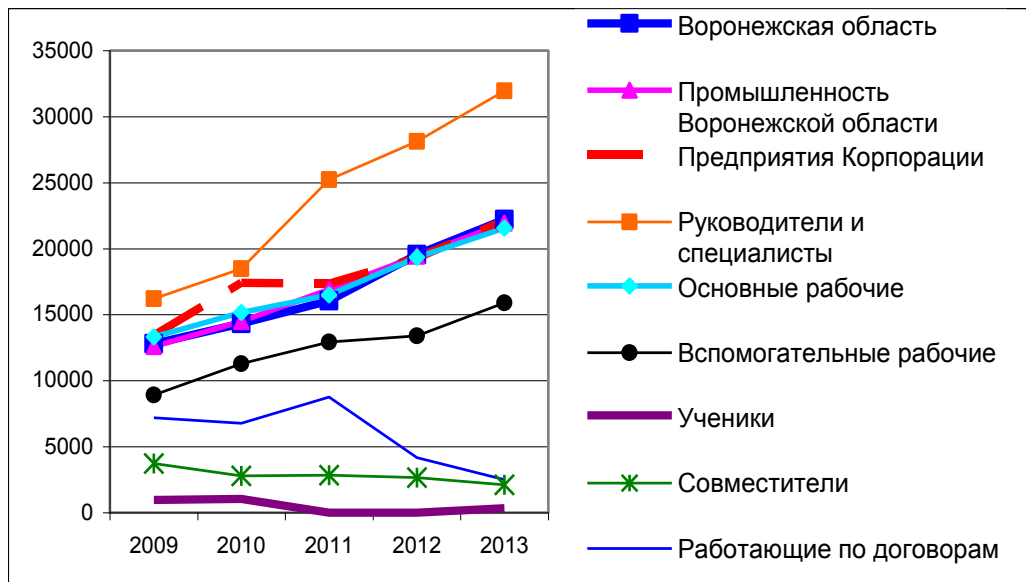


Рис. 3.2. Динамика среднемесячной оплаты труда одного работника в Воронежской области (в т.ч. в промышленности) и в ООО «ФОТОН» (по категориям персонала) в 2009-2013 годах (составлено автором)

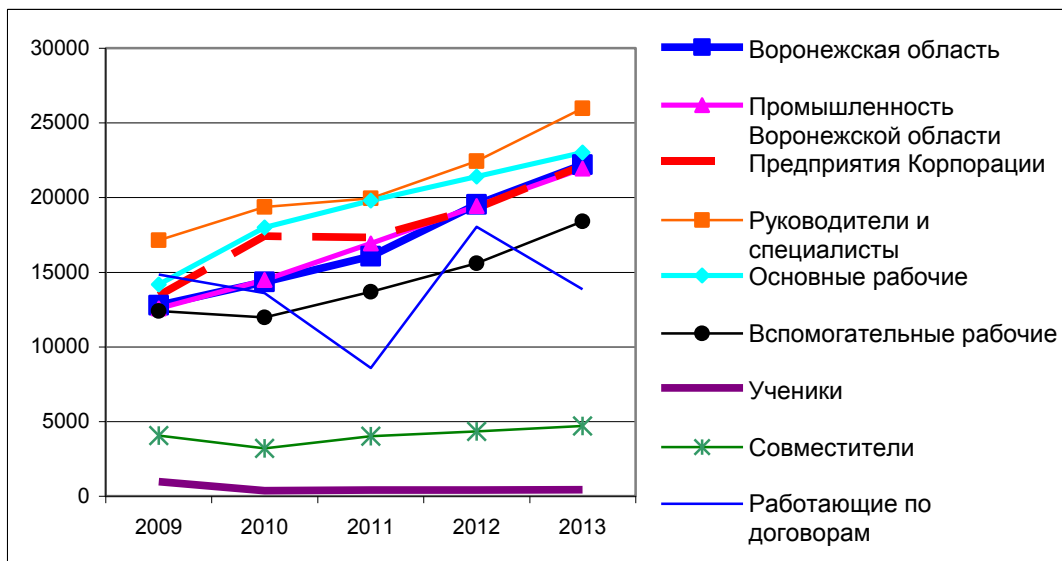


Рис. 3.3. Динамика среднемесячной оплаты труда одного работника в Воронежской области (в т.ч. в промышленности) и в ОАО «РИФ» (по категориям персонала) в 2009-2013 годах (составлено автором)

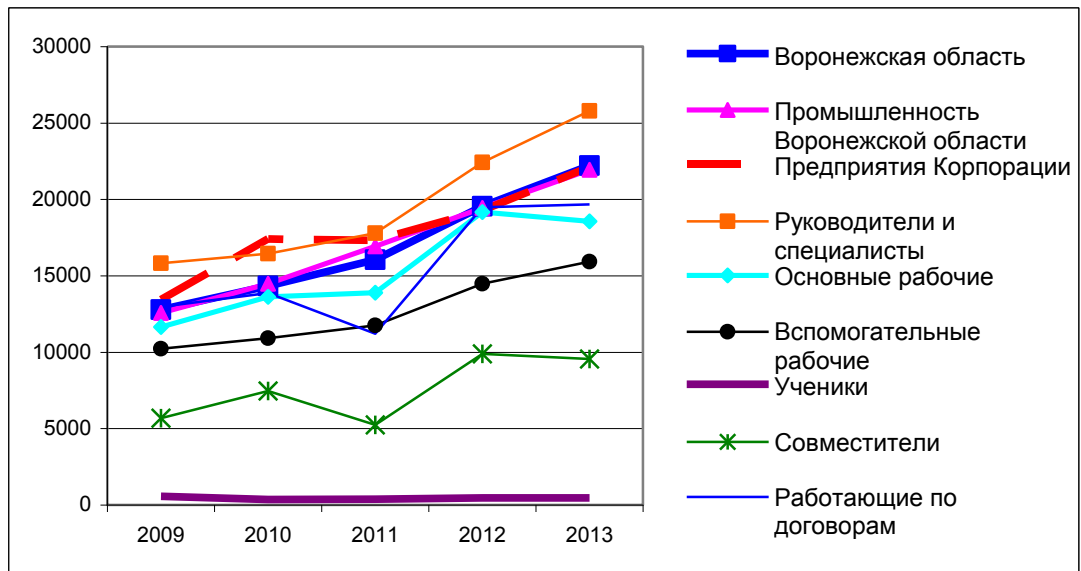


Рис. 3.4. Динамика среднемесячной оплаты труда одного работника в Воронежской области (в т.ч. в промышленности) и в ООО «СТИМУЛ» (по категориям персонала) в 2009-2013 годах (составлено автором)

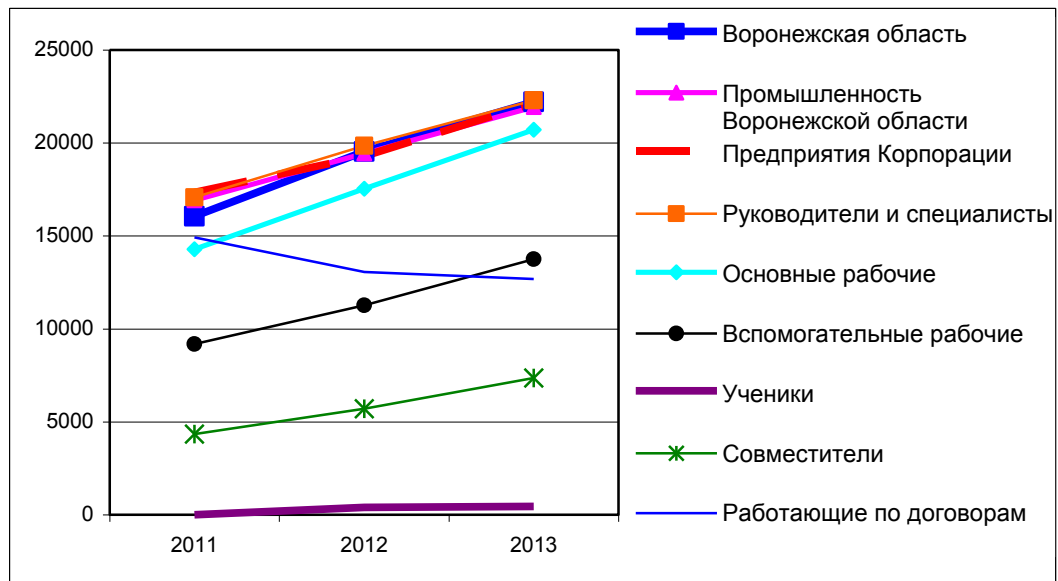


Рис. 3.5. Динамика среднемесячной оплаты труда одного работника в Воронежской области (в т.ч. в промышленности) и в ООО «НПП «ЭКАР» (по категориям персонала) в 2011-2013 годах (составлено автором)

Исходя из представленных графиков, можно сделать вывод о том, что динамика изменения размера среднемесячной оплаты труда одного среднесписочного работника Корпорации нестабильна, особенно по категориям совместителей и

работающих по договорам. Объяснить это можно тем, что данные работники могут работать не весь год, и их численность меняется. В целом, величина оплаты труда выше средней по Корпорации, по Воронежской области и по промышленности Воронежской области только у работников, относящихся к категории руководителей и специалистов. Также следует отметить, что оплата труда основных рабочих выше рассматриваемых средних зарплат только в ОАО «РИФ», в ООО «ФОТОН» оно примерно такое же. Остальные категории персонала, за исключением руководителей и специалистов, получают значительно ниже среднего, в т.ч. вспомогательные рабочие. На основании проведенного опроса сотрудников можно констатировать тот факт, что в Корпорации наблюдается текучесть кадров по категориям рабочих, что сопряжено с уходом квалифицированных специалистов и набором менее опытных, способность к труду которых оценивается более низкой заработной платой. В связи с тем, что Корпорация является комплексом промышленных предприятий, основные и вспомогательные рабочие являются важнейшими категориями, непосредственно участвующими в выпуске продукции. Их доля высока в общей численности сотрудников. Поэтому необходимо справедливо и в полной мере оплачивать их труд. Данные выводы свидетельствуют о необходимости трансформации действующей системы оплаты труда работников Корпорации.

Также было проведено сравнение динамики и размеров среднемесячной номинальной начисленной заработной платы работников в РФ, Воронежской области (в т.ч. в сфере промышленности) и на предприятиях Корпорации в 2006-2013 гг., что отражено в таблице 3.3 и проиллюстрировано на рисунках 3.6-3.9.

Таблица 3.3 – Динамика среднемесячной номинальной начисленной заработной платы работников в РФ, Воронежской области и на предприятиях Корпорации в 2006-2013 годах

Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Российская Федерация	10633,9	13593,4	17290,1	18637,5	20952,2	23369,2	26629	29792,0
Воронежская область	6750,3	8730,9	11490,2	12786,1	14337,3	16054,7	19538	22203,5
Промышленность РФ (обрабатывающие производства), в т.ч.								
производство машин и оборудования	10418,0	13479,8	16940,0	17009,6	20102,5	22777,9	25671	28230,7
производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования	10289,8	13114,4	16608,9	17360,4	20177,8	23375,3	26354	29354,1
Промышленность Воронежской области (обрабатывающие производства)	7220	9253	12200	12576	14478,3	16925,7	19431,9	21937,1
<b>Среднемесячная заработная плата на предприятиях Корпорации, в т.ч.:</b>	<b>7249,3</b>	<b>9101,3</b>	<b>12296,7</b>	<b>13428,5</b>	<b>17419,1</b>	<b>17332,3</b>	<b>19278,1</b>	<b>22132,6</b>
ОАО «Корпорация НПО «РИФ»	8110	10155,8	13128,5	15763	26857	26272	28329,1	32323
ООО «ФОТОН»	6413	8216,4	11586,3	12935,1	14987,3	15990,7	18027	19707
ОАО «РИФ»	7028	8895,3	12045,6	13507	15307	16877	17154	21671
ООО «СТИМУЛ»	7446,2	9136,6	12426,4	11509	12525,2	13539	16852	18001
ООО «НПП «ЭКАР»	–	–	–	–	–	13983	16028	18961

Составлено автором

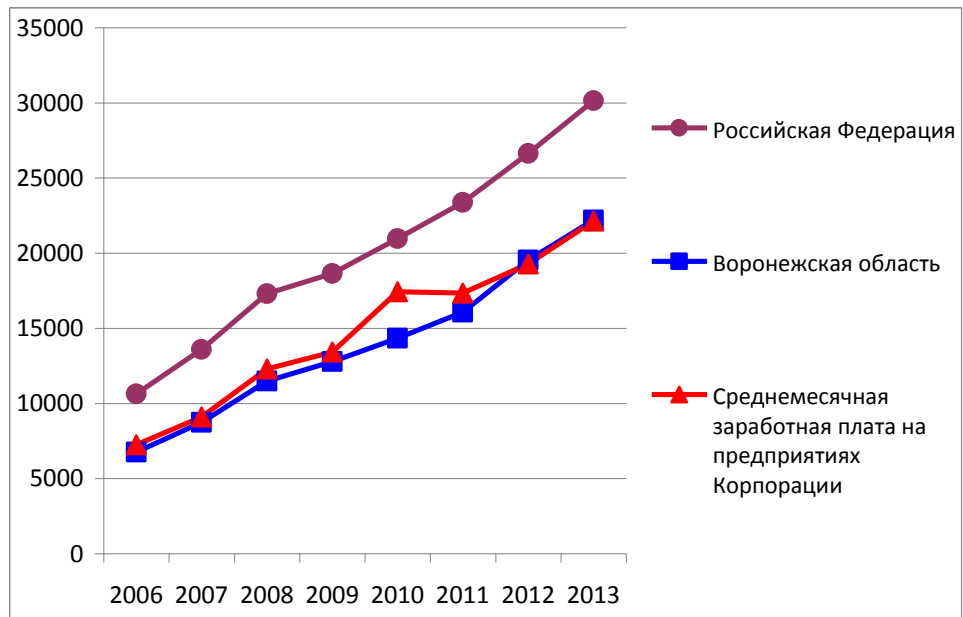


Рис. 3.6. Динамика среднемесячной номинальной начисленной заработной платы работников в РФ, в Воронежской области и на предприятиях Корпорации в 2006-2013 годах (составлено автором)

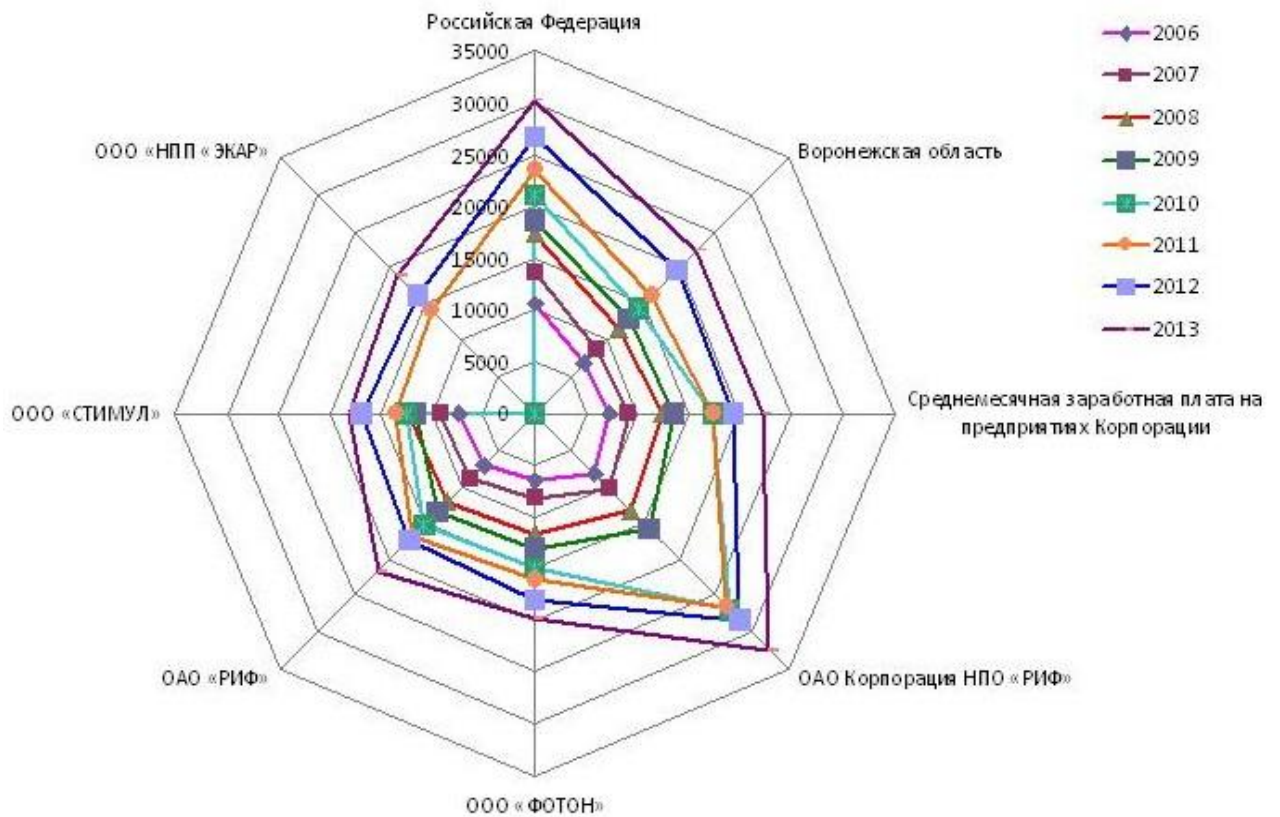


Рис. 3.7. Зарплатный профиль работников в РФ, в Воронежской области и на предприятиях Корпорации в 2006-2013 годах (составлено автором)



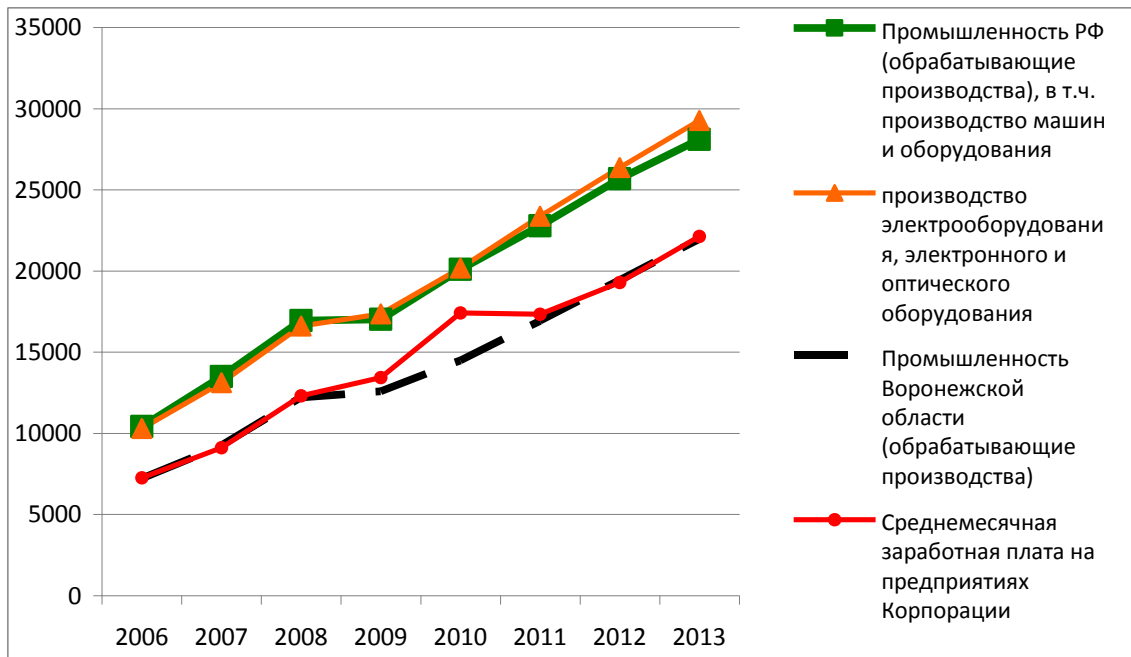


Рис. 3.8. Динамика среднемесячной номинальной начисленной заработной платы работников промышленности в РФ, в Воронежской области и на предприятиях Корпорации в 2006-2013 годах (составлено автором)

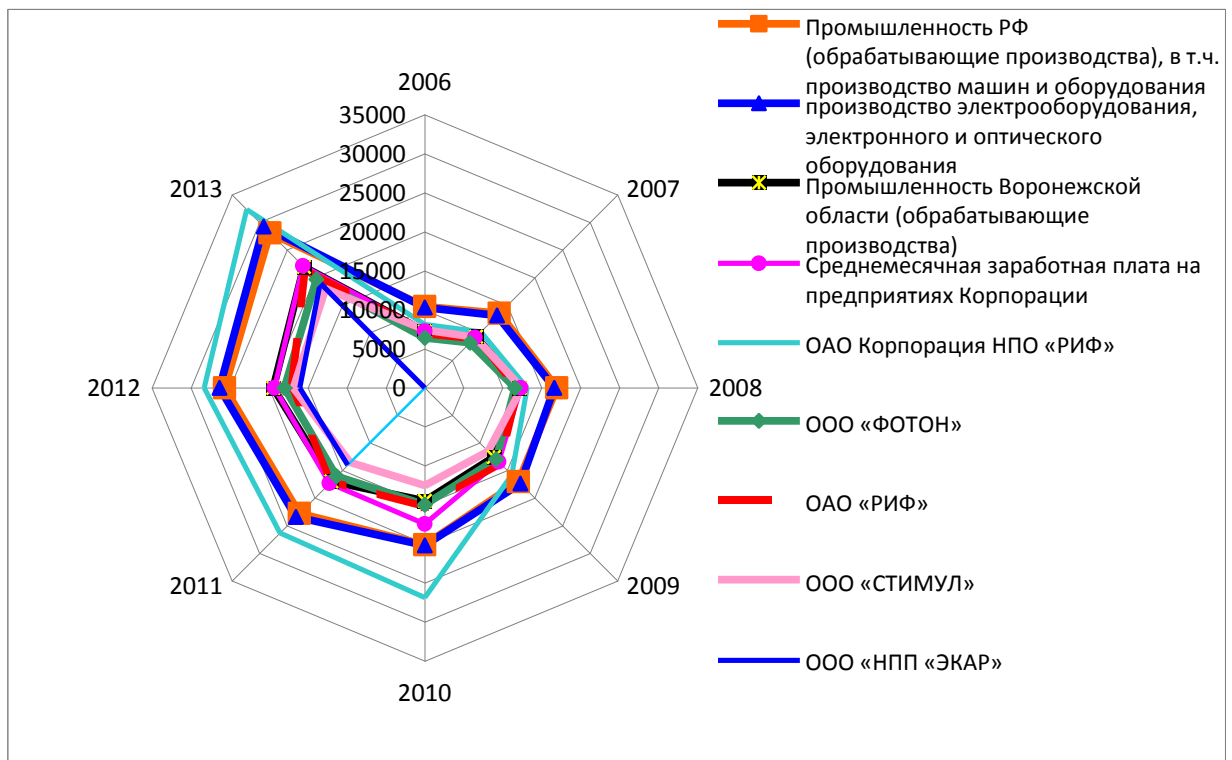


Рис. 3.9. Зарплатный профиль работников промышленности в РФ, в Воронежской области и на предприятиях Корпорации в 2006-2013 годах (составлено автором)

На графиках видно, что существует тенденция роста средней заработной платы как в Корпорации в целом, так и в отдельных ее предприятиях. Однако стоит отметить, что среднемесячная зарплата в ОАО «Корпорация НПО «РИФ» значительно (почти в 1,5 раза) превосходит номинальную среднемесячную начисленную заработную плату работников в Воронежской области, в т.ч. в промышленности. Связано это с тем, что в ОАО «Корпорация НПО «РИФ» работает в основном весь управленческий персонал, деятельность которого распространяется на все предприятия Корпорации. Соответственно, уровень заработных плат сотрудников на порядок выше. На остальных же предприятиях заработные платы работников существенно ниже, разница со средней зарплатой по Воронежской области, в т.ч. по промышленности, достигает 18-19% (ООО «СТИМУЛ»), 13-14% (ООО «НПП «ЭКАР»), 10-11% (ООО «ФОТОН»). Данные цифры свидетельствуют о необоснованном занижении заработных плат сотрудников. В связи с полученными результатами, необходимо сделать вывод о необходимости корректировки системы оплаты труда работников во всех предприятиях Корпорации.

Анализ средств на оплаты труда персонала следует проводить также с учетом анализа использования трудового потенциала организации и уровня производительности труда. Рост уровня производительности труда создает предпосылки к повышению оплаты труда работников.

Анализ корреляционной зависимости среднегодовой заработной платы одного среднесписочного работника (работников и рабочих) Корпорации и производительности их труда позволил выявить отсутствие взаимосвязей между рассматриваемыми показателями. Матрица коэффициентов корреляции представлена в таблице 3.4.

Из данных, полученных в таблице 3.4 можно сделать вывод, что оплата труда работников Корпорации не зависит от производительности труда. Коэффициенты корреляции оплаты труда с выработкой отрицательные и для работников ( $r = -0,46819$ ), и для рабочих ( $r = -0,18847$ ), что говорит о снижении оплаты труда персонала при росте производительности труда. Соответственно, в этой ситуации оплата труда не выполняет своей стимулирующей функции.

Таблица 3.4 – Матрица коэффициентов корреляции между показателями среднегодовой заработной платы работников Корпорации и производительности труда

	Среднегодовая заработная плата одного работника (с совместителями), руб.	Среднегодовая заработная плата одного рабочего, руб.	Среднегодовая выработка на одного работника, тыс. руб.	Среднегодовая выработка на одного рабочего, тыс. руб.
Среднегодовая заработная плата одного работника (с совместителями), руб.	1	–	–	–
Среднегодовая заработная плата одного рабочего, руб.	0,653944	1	–	–
Среднегодовая выработка на одного работника, тыс. руб.	-0,46819	-0,05194	1	–
Среднегодовая выработка на одного рабочего, тыс. руб.	0,130165	-0,18847	0,223527	1

Составлено автором

В условиях инфляции необходимо также анализировать сопоставление за отчетный период индекса роста средней заработной платы индексу роста цен на потребительские товары и услуги [47, с. 189]. Данный расчет позволит оценить реальный рост или снижение заработной платы. Расчет индекса реального роста средней заработной платы в условия инфляции проводится по формуле:

$$I_{3.n.p.} = \frac{3.n._1}{3.n._0 * I_c} \quad (3.1)$$

где  $I_{3.n.p.}$  – реальный индекс роста средней заработной платы, в условиях инфляции, коэф.;  $3.n._1, 3.n._0$  – начисленная (номинальная) средняя заработная плата работников в отчетном и предшествующем периодах соответственно, руб.;  $I_c$  – индекс цен. Для проведения анализа воспользуемся данными табл. 3.5.

Таблица 3.5 – Оценка реального роста или снижения начисленной оплаты труда персонала Корпорации в зависимости от инфляции

<b>Показатель</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Индекс цен	1,1187	1,1328	1,088	1,0878	1,061	1,0658	1,0645
Среднегодовая величина оплаты труда работников Корпорации, тыс. руб.	109,216	147,56	161,142	209,029	207,988	231,337	265,591
Среднегодовая величина оплаты труда рабочих Корпорации, тыс. руб.	–	–	142,609	163,722	176,732	219,064	231,209
Темпы роста/снижения начисленной оплаты труда работников Корпорации, %	–	153,05	118,81	141,11	105,57	118,54	122,21
Темпы роста/снижения начисленной оплаты труда рабочих Корпорации, %	–	–	–	124,88	114,53	132,11	112,35

Составлено автором

Результат корректировки фактического значения начисленной среднегодовой величины оплаты труда работников на индекс цен показал реальное повышение заработных плат. Влияние инфляционных процессов незначительно. Выявлены темпы роста оплаты труда работников (в т.ч. рабочих) Корпорации в целом под влиянием индекса цен.

Также был проведен опрос среди работников различных подразделений предприятий Корпорации относительно их удовлетворенности / неудовлетворенности работой. Было опрошено около 400 респондентов. Таким образом, выборочная совокупность составила 30% всех работников Корпорации. В выборочной совокупности были представлены все элементы генеральной совокупности, т.е. выборка была стратифицированной, что позволяет говорить о репрезентативности полученных результатов. Полученные результаты достоверно отражают характеристики генеральной совокупности, т.к. процент ошибки равен 2%.

Для выявления причин неудовлетворенности трудом работникам отделов, выполняющим различную работу и занимающим разные должности, было предложено ответить на два вопроса: «Какие факторы явились причиной того, что Вы стали неудовлетворенны своей работой?» и «Какие факторы обусловили Ваше удовлетворение своей работой?».

Среди факторов неудовлетворенности трудом, главными являются низкая заработная плата, а также спад производства и, как следствие, неуверенность в завтрашнем дне. Каждый третий работник Корпорации выделяет оплату труда в качестве главного фактора, приведшего к неудовлетворенности работой. Гораздо меньше людей недовольны условиями работы и отсутствием карьерного роста. Большинство этих факторов объясняются нестабильностью производства. Среди факторов удовлетворенности работой чуть больше пятой части работников обратили внимание на хороший микроклимат в коллективе, некоторые выделили карьерный рост и условия работы.

Обеспечение работников достойной и справедливой оплатой труда, хорошими условиями работы и продвижение по служебной лестнице в Корпорации не сбалансировано. Некоторых работников излишне выделяют, а некоторым – незаслуженно занижают оценку их деятельности. В связи с этим возникают негативные тенденции, ухудшающие психологический климат в коллективе.

Выявленные в результате анализа тенденции, связанные с оплатой труда персонала предприятий Корпорации позволили сделать вывод, что в целом доходы сотрудников сравнительно невысокие, работники не удовлетворены размерами оплаты своего труда, считают размеры своих заработков несправедливыми. Нуждается в рационализации структура фонда оплаты труда работников. В связи с чем нами предлагается инновационная модель оплаты труда, отвечающая современным требованиям, представленная в параграфе 3.2. настоящей диссертации.

### 3.2. Апробация инновационной модели оплаты труда в организации и оценка результатов ее внедрение

Согласно разработанному алгоритму, нами предложена и апробирована с учетом организационных особенностей инновационная модель оплаты труда работников предприятий ОАО «Корпорация НПО «РИФ», составленная на основе применения комплексного подхода, включающего комбинированное использова-

ние грейдов, КРІ, модели компетенций, кайдзен. Все рассматриваемые предприятия взаимосвязаны, в связи с чем составлена унифицированная модель оплаты труда для всех работников Корпорации.

Открытое акционерное общество «Риф» было основано в 1988 г. при воронежском НИИ связи как опытный завод микроэлектроники для производства микроэлектронных блоков и компонентов на базе толстопленочной и тонкопленочной технологий. В начале 1990-х годов завод отделился от воронежского НИИ связи и, сохраняя с ВНИИСом партнерские отношения, начал самостоятельную деятельность. Постепенно в структуре ОАО «Корпорация НПО «РИФ» выделились четыре дочерние компании: ООО «СТИМУЛ», ОАО «РИФ» и ООО «ФОТОН», ООО «НПП «ЭКАР», совместно владеющие производственными мощностями Корпорации. Предприятия Корпорации производят продукцию, разработанную в собственных конструкторских бюро. Основными сферами деятельности являются разработка и создание систем микроэлектроники, систем управления автоматизации и управления; железнодорожная силовая электроника; термоэлектрические изделия. Творческий поиск специалистов позволяет удовлетворять специфические требования заказчиков к конструкции и параметрам изделий и динамично реагировать на потребности российского и мирового рынка.

Проведенная диагностика существующей в Корпорации системы оплаты труда работников позволила выявить необходимость ее трансформации. Первоначально предлагается изменить действующую структуру фонда оплаты труда. Постоянная часть оплаты труда персонала, на наш взгляд, должна составлять около 70%, переменная – 30%, т.к. в соответствии с принципами социального партнерства, действующие источники финансирования необходимо использовать следующим образом: 65-67% выплачивать из себестоимости произведенной продукции (или проданной – в случае с головной ОАО «Корпорация НПО «РИФ»); 30% – из прибыли, а в случае недостаточности размера прибыли – из себестоимости; 3-5% – средства фонда социального страхования и прочие средства.

На наш взгляд, целесообразно использование грейдов для установления постоянной части оплаты труда работников. После планирования основных пара-

метров разрабатываемой системы оплаты труда экспертной группой, образованной в Корпорации, было проведено описание должностей работников Корпорации согласно штатному расписанию. В первую очередь были определены наиболее значимые должности, затем описывались требования, предъявляемые к типовым должностям.

После описания должностей с целью получения данных, необходимых для построения их иерархии и структуры оплаты труда, производилась оценка должностей путем присвоения им баллов. Факторы оценки должностей приведены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Основные факторы оценки должностей в Корпорации

<b>Классификация факторов</b>	<b>Уровни факторов</b>	<b>Варианты проявления факторов при оценке должностей</b>
Знания, умения, навыки, уровень квалификации	A	Специальных знаний и квалификации не требуется
	B	Низкий уровень квалификации, знание основ выполняемой работы
	C	Средний уровень знаний и навыков с возможностью повышения квалификации
	D	Высокий уровень знаний, умений и навыков, способность применения накопленного опыта
	E	Высокий уровень знаний, навыков, квалификации, умение работать в смежных областях, конкурентоспособность на рынке труда
Уровень образования	A	Среднее и среднетехническое образование
	B	Наличие высшего образования
	C	Наличие 2-х и более высших образований
	D	Наличие ученой степени кандидата наук
	E	Наличие ученой степени доктора наук
Ответственность, самостоятельность	A	Низкая степень самостоятельности и ответственности
	B	Высокая степень самостоятельности, низкая степень ответственности
	C	Низкая степень самостоятельности, высокая степень ответственности
	D	Высокая степень самостоятельности и ответственности
	E	Высокая степень самостоятельности и ответственности
Сложность и разнообразие работы	A	Выполняет простейшую, однообразную работу
	B	Выполняет специфическую работу, есть личное клеймо
	C	Выполняет разнообразные функции в рамках своей должности
	D	Совмещение профессий (должностей) различного уровня сложности
	E	Выполнение государственных обязанностей
Взаимодействие, управление людьми	A	Напрямую не взаимодействует с людьми
	B	Работа предполагает взаимодействие для получения или предоставления информации

	C	Работает в команде, присутствуют соответствующие навыки работы
	D	Работа требует частого влияния на поведение других людей
	E	Наличие подчиненных
Опыт работы	A	Опыта работы не требуется, возможна работа после инструктажа
	B	Опыт работы от 1 до 3-х лет
	C	Опыт работы по специальности более 3-х лет
	D	Большой стаж на последнем месте работы
	E	Наличие звания «Почетный работник»
Условия работы	A	Управление служебным автомобилем
	B	Возможность работы по ненормируемому графику, в ночное время, сверхурочно
	C	Возможность расширения зоны обслуживания

Составлено автором

Оцениваются уровни факторов следующим образом: А – 1 балл, В – 2 балла, С – 3 балла, D – 4 балла, E – 5 баллов. Далее по каждой должности определяется суммарная оценка.

Выставление оценок является основой формирования структуры постоянной части оплаты труда работников Корпорации на основе грейдов. Для установления должностных окладов анализируется информация о рыночной стоимости различных видов работ с учетом внутрикорпоративной и внешнеэкономической политики, финансового положения и потенциала организации. В результате расчета получены суммарные баллы по всем должностям на предприятиях Корпорации. Далее были определены грейды должностей и профессий и вилки окладов для каждого грейда, отраженные в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Таблица грейдов должностей и профессий для предприятий Корпорации

№ п/п	Наименование должностей и профессий	№ грейда	Размер оплаты труда, руб.	
			min	max
1.	Генеральный директор	10	38 000	55 000
2.	Заместитель генерального директора			
3.	Главный бухгалтер	9	25 000	40 000
4.	Главный инженер			
5.	Главный технолог			
6.	Главный метролог			



7.	Главный механик			
8.	Помощник генерального директора по внешнеэкономическим связям			
9.	Помощник генерального директора			
10.	Главный конструктор разработок и обеспечения производства промышленных проектов – начальник отдела	<b>8</b>	20 000	27 000
11.	Заместитель главного бухгалтера			
12.	Заместитель главного инженера			
13.	Заместитель главного механика			
14.	Заместитель главного технолога			
15.	Заместитель главного энергетика			
16.	Начальник бюро			
17.	Начальник бюро по мобилизационной работе			
18.	Начальник бюро послепродажного и сервисного обслуживания			
19.	Начальник комплекса			
20.	Начальник лаборатории			
21.	Начальник отдела			
22.	Начальник отдела внешнеэкономического маркетинга			
23.	Начальник отдела комплектации			
24.	Начальник отдела маркетинга внутреннего рынка			
25.	Начальник отдела материально-технического снабжения			
26.	Начальник отдела ОУК			
27.	Начальник отдела по работе с персоналом			
28.	Начальник отдела связи			
29.	Начальник сектора			
30.	Начальник участка			
31.	Начальник цеха			
32.	Начальник эко аналитической лаборатории			
33.	Главный конструктор разработок и обеспечения производства промышленных проектов – заместитель начальника отдела			
34.	Главный сварщик			
35.	Заместитель начальника бюро			
36.	Заместитель начальника комплекса электрики			
37.	Заместитель начальника отдела комплектации			
38.	Заместитель начальника отдела маркетинга внутреннего рынка			
39.	Заместитель начальника отдела материально-технического снабжения			
40.	Заместитель начальника отдела по разработкам новых изделий и технологий			

41.	Заместитель начальника отдела			
42.	Заместитель начальника цеха			
43.	Юрисконсульт			
44.	Ведущий бухгалтер			
45.	Ведущий инженер – заместитель начальника отдела			
46.	Ведущий инженер-конструктор			
47.	Ведущий инженер-программист			
48.	Ведущий инженер-технолог			
49.	Ведущий технолог			
50.	Ведущий инженер-электронщик			
51.	Бухгалтер	<b>6</b>	16 000	20 000
52.	Ведущий инженер			
53.	Ведущий диспетчер			
54.	Ведущий инженер по подготовке кадров			
55.	Ведущий научный сотрудник			
56.	Ведущий технолог-мастер			
57.	Ведущий экономист			
58.	Инженер			
59.	Инженер-технолог			
60.	Менеджер			
61.	Старший менеджер			
62.	Механик			
63.	Экономист			
64.	Инженер по организации и нормированию труда			
65.	Инженер-конструктор			
66.	Помощник мастера цеха			
67.	Руководитель группы контрольных испытаний			
68.	Врач			
69.	Медсестра	<b>5</b>	14 000	18 000
70.	Инженер по испытаниям			
71.	Инженер по снабжению			
72.	Инженер-программист			
73.	Инженер-химик			
74.	Инженер-электроник			
75.	Инспектор по кадрам			
76.	Мастер контрольный			
77.	Мастер участка			
78.	Мастер цеха			
79.	Мастер-технолог			
80.	Монтажник			
81.	Начальник охраны			
82.	Оператор станков с программным управлением			

83.	Оператор электронно-вычислительной техники	4	12 000	16 000
84.	Сборщик микросхем			
85.	Старший мастер			
86.	Электроэрозионист			
87.	Старший инспектор по кадрам			
88.	Специалист по кадрам			
89.	Администратор вычислительной сети			
90.	Аппаратчик			
91.	Гальваник			
92.	Диспетчер			
93.	Заведующий складом			
94.	Машинист крана автомобильного			
95.	Наладчик			
96.	Оператор автоматической линии			
97.	Оператор вакуумно-напылительных процессов			
98.	Оператор диффузионных процессов			
99.	Оператор эионных процессов			
100.	Пирометрист			
101.	Оператор на станках			
102.	Сварщик			
103.	Сборщик			
104.	Слесарь			
105.	Слесарь-ремонтник			
106.	Слесарь-сборщик			
107.	Слесарь-электромонтажник			
108.	Слесарь-инструментальщик			
109.	Юстировщик деталей и приборов			
110.	Столяр			
111.	Фрезеровщик			
112.	Изготовитель трафаретов, шкал и плат	3	10 000	14 000
113.	Измеритель электрофизических параметров			
114.	Каменщик			
115.	Старший кладовщик			
116.	Кладовщик			
117.	Контуровщик стеклопластиковых изделий			
118.	Кровельщик			
119.	Литейщик			
120.	Маляр			
121.	Металлизатор			
122.	Начальник штаба			
123.	Облицовщик-плиточник			
124.	Плотник			

125.	Прессовщик			
126.	Начальник караула			
127.	Обработчик изделий			
128.	Оператор прецизионной резки			
129.	Оператор прецизионной фотолитографии			
130.	Приготовитель растворов и смесей			
131.	Промывщик деталей и узлов			
132.	Регулировщик			
133.	Распределитель работ			
134.	Резчик на пилах, ножовках и станках			
135.	Сверловщик			
136.	Секретарь-референт			
137.	Термист			
138.	Техник			
139.	Техник-метролог			
140.	Токарь			
141.	Токарь-расточник			
142.	Формовщик			
143.	Технолог			
144.	Штукатур			
145.	Электрогазосварщик			
146.	Электромонтер			
147.	Энергетик			
148.	Шлифовщик			
149.	Штамповщик			
150.	Художник-конструктор (дизайнер)			
151.	Библиотекарь	<b>2</b>	8 000	12 000
152.	Водитель автомобиля			
153.	Вязальщик схемных жгутов, кабелей			
154.	Гравер			
155.	Делопроизводитель			
156.	Жестянщик			
157.	Испытатель деталей и приборов			
158.	Комплектовщик			
159.	Заточник			
160.	Контролер			
161.	Старший лаборант			
162.	Лаборант			
163.	Лудильщик деталей и приборов горячим способом			
164.	Машинист компрессорных установок			
165.	Модельщик стеклопластиков			
166.	Наклейщик заготовок			

167.	Намотчик катушек			
168.	Наполнитель баллонов			
169.	Обмотчик элементов электрических машин			
170.	Окрасчик приборов и деталей			
171.	Оператор множительных и копировальных машин			
172.	Оператор котельной			
173.	Подсобный рабочий			
174.	Помощник начальника охраны			
175.	Продавец продовольственных товаров			
176.	Слесарь-сантехник			
177.	Сушильщик деталей и приборов			
178.	Транспортировщик			
179.	Укладчик-упаковщик			
180.	Уполномоченный по вопросам безопасности			
181.	Электромеханик по лифтам			
182.	Вахтер	<b>1</b>	6 000	10 000
183.	Контролер КПП			
184.	Лифтер			
185.	Рабочий зеленого строительства			
186.	Табельщик			
187.	Уборщик производственных и служебных помещений			

Составлено автором

Таким образом, на основе использования грейдов мы получили диапазоны постоянной части оплаты труда работников, составляющей 70% всего фонда оплаты труда. Далее предлагается для распределения переменной части оплаты труда персонала Корпорации использовать КРІ, модель компетенций и кайдзен. На наш взгляд, наиболее обоснованным является разделение переменной части (оставшиеся 30% от всего фонда оплаты труда) в следующих пропорциях: для руководителей и специалистов – 20%, зависящие от КРІ и 10% – от компетенций; для производственных рабочих – 30% в зависимости от кайдзен с выделением путем экспертного оценивания части средств для оплаты по модели компетенций.

КРІ достигаются путем реализации работниками заданных компетенций. Набор компетенций может быть шире, чем того требует достижение КРІ. Например, за счет способности к инновационным изменениям, коммуникабельности со-

трудников, владения иностранными языками, возможности передачи своих знаний, требующихся для дальнейшего успешного развития организации.

Нами выбраны наиболее актуальные показатели эффективности деятельности, а также компетенции работников различных подразделений Корпорации. КРІ и компетенции, которые, на наш взгляд, следует применять для распределения переменной части оплаты труда персонала Корпорации, отражены в Приложении 6.

Мы предлагаем создавать группы (классы) работников на основе достижения ими определенных КРІ, обладания различными компетенциями с целью распределения переменной части оплаты труда в рамках соответствующих групп. В работе анализируется возможность применения для решения описанной выше задачи аппарата нечеткого лингвистического оценивания. Данный аппарат является эффективным средством решения многокритериальных задач комплексного оценивания, ранжирования и классификации [57, с. 86]. С позиции рассматриваемых проблем задача комплексного оценивания и ранжирования – это задача оценки эффективности, результативности и качества работы сотрудников по итогам работы за период (месяц) и ранжирования сотрудников на базе данных оценок, а задача классификации – задача разбиения сотрудников на классы тех, кто работает «хорошо», «нормально», или «плохо». Сущность используемого в работе аппарата нечеткого лингвистического оценивания заключается в формализованном представлении каждого оценочного критерия в виде лингвистической переменной (значениями которой являются не числа, а слова или предложения в естественном или формальном языке) и формирования на базе данных переменных правил нечеткого логического вывода, обработка которых для каждого сотрудника позволяет получить для него точечные оценки. На основе пороговых значений точечных оценок в дальнейшем осуществляется ранжирование и классификация.

Обозначим через  $\{X_1, X_2, \dots, X_p\}$  множество оценочных критериев, используемых для процедуры ранжирования и классификации. Каждому критерию ставится в соответствие лингвистическая переменная. Лингвистические переменные задаются кортежем  $\langle X, T, U \rangle$ , где  $X$  – название переменной,  $T = \{T_1, T_2, \dots, T_N\}$  – терм-множество

(множество лингвистических значений) [57, с. 11]. Терм-множество включает используемые на практике градации соответствующего критерия. Каждый терм является нечеткой переменной, заданной с помощью нечеткого подмножества базового множества  $U$ . Выбор базового множества и базовой шкалы измерения определяется спецификой соответствующего критерия. В качестве базовой шкалы может рассматриваться: балльная шкала, которая используется при тестировании по данному критерию; количественная шкала, в которой измеряются критерии; нечисловая шкала, обрабатываемая с помощью специальных методов перехода к числовой шкале. Построение нечетких подмножеств, соответствующих термам, зависит от типа базового множества и используемой базовой шкалы.

Формализующим механизмом является построение функции принадлежности  $\mu_{T_j}(u)$  терму  $T_j$ . Значение функции принадлежности  $\mu_{T_j}(u)$  для каждого  $u \in U_i$  характеризует степень соответствия количества баллов  $u \in U_i$  терму  $T_j$ . Если базовая шкала является некоторой количественной шкалой, в которой измеряется анализируемый критерий, то значение функции принадлежности  $\mu_{T_j}(u)$  для каждого  $u \in U_i$  может интерпретироваться как определенная из субъективных предпочтений или экспертным путем мера адекватности  $u \in U_i$  значению  $T_j$ . При построении функций принадлежности термов должны выполняться следующие условия:

– нумерация термов соответствует требованию, что терм, имеющий левее расположенный носитель (подмножество базового множества, на котором функция принадлежности терма отлична от нуля), имеет меньший номер;

–  $\mu_{T_1}(u_{min}) = 1$ ,  $\mu_{T_N}(u_{max}) = 1$ ,  $N$  – общее количество термов,  $u_{min}$  – минимальное значение базовой шкалы,  $u_{max}$  – максимальное значение базовой шкалы;

$$- 0 < \max_{u \in U} \mu_{T_i \cap T_{i+1}}(u) = \max_{u \in U} \left( \min \left\{ \mu_{T_i}(u), \mu_{T_{i+1}}(u) \right\} \right) < 1 \quad \text{для любых}$$

$i(i+1 \leq N)$ ;

– для любого  $i$  существует  $u \in U : \mu_{T_i}(u) = 1$ ;

– для любого  $T_i \sum_{u \in U} \mu_{T_i}(u) > 1$ .

Построение функции принадлежности для каждого термина осуществляется экспертом одним из следующих методов: метод стандартного набора графиков, равноделения, отношения интенсивности различий, « $\alpha$  – срезов» и т.д.

Наряду с лингвистическими оценочными переменными  $\{X_1, X_2, \dots, X_p\}$  рассматривается результирующая переменная  $Y$  – лингвистическая переменная, характеризующая степень удовлетворительности респондента. Переменная  $Y$  имеет терм-множество  $S = \{S_1, S_2, \dots, S_7\}$ ,  $S_1$  – «не удовлетворяет»,  $S_2$  – «очень низкая степень удовлетворительности»,  $S_3$  – «низкая степень удовлетворительности»,  $S_4$  – «средняя степень удовлетворительности»,  $S_5$  – «высокая степень удовлетворительности»,  $S_6$  – «очень высокая степень удовлетворительности»,  $S_7$  – «удовлетворяет». В качестве базового множества для результирующей переменной рассматривается множество  $X = \{0; 0,1; 0,2; 0,3; \dots; 0,9; 1\}$ .

Применение правил нечеткого логического вывода позволяет определенному набору термов лингвистических переменных, соответствующих используемым критериям, поставить в соответствие терм результирующей лингвистической переменной и получить для каждого анализируемого работника (оптанта) точечную оценку результирующей переменной. При этом по каждому критерию эксперт строит набор правил вида « $D_k$ : если  $K_{i_1} = T_{i_1}, K_{i_2} = T_{i_2}, K_{i_3} = T_{i_3}, \dots, K_{i_m} = T_{i_m}$ , то  $Y_i = S_l$ », где  $T_i$  принимает значение из множества термов критерия  $K_i$ , а  $S_l$  – соответственно из множества термов результирующей лингвистической переменной. Степень удовлетворения респондента правилу логического вывода вычисляется через меру принадлежности нечеткой импликации. В теории нечетких множеств предложено несколько подходов для реализации нечеткой импликации, например, использованная нами при построении модели импликация Лукасевича  $\mu_{D_k}(u, x) = \min\{1, 1 - \mu_{T_j}(u) + \mu_{S_l}(x)\}$ ,  $u \in U_i, x \in X$ . Импликация оформляется в виде нечеткого бинарного отношения, представленного в таблице 3.8.



Таблица 3.8 – Импликация в виде нечеткого бинарного отношения

	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1
$u$	$\mu_D(u,0)$	$\mu_D(u,0,1)$	...	...	...	...	...	...	...	...	$\mu_D(u,1)$

Результаты заполнения таблицы можно интерпретировать следующим образом, что если  $\mu_D(u, x) = 1$ , то это означает, что значение  $x$  на результирующей шкале достаточно с точки зрения удовлетворения данному правилу для респондента  $u$ , если же  $\mu_D(u, x) < 1$ , то значение  $x$  для респондента  $u$  недостаточно с точки зрения удовлетворения данному правилу.

Мера принадлежности пересечению бинарных отношений  $(D = \bigcap_k D_k)$   $\mu_D(u_k, x)$  характеризует, в какой степени объекту  $u$  соответствует значение удовлетворительности  $x$  по совокупности правил.

По бинарному отношению  $D$  строится окончательная точечная оценка удовлетворительности респондента  $u$ . Используется метод, так называемых,  $\alpha$ -уровневых множеств ( $\alpha \in [0,1]$ ). При построении  $\alpha$ -уровневых множеств, интервал  $[0,1]$  разбивается на определенное число подинтервалов:  $[\alpha_0, \alpha_1), [\alpha_1, \alpha_2), \dots, [\alpha_{p-1}, \alpha_p]$ , где  $\alpha_0 = 0$ ,  $\alpha_1 = \min_{x \in J} \mu_D(x, u)$ ,  $\alpha_1 = \alpha_0 + 0,1; \dots; \alpha_{p-1} = \alpha_{p-2} + 0,1; \alpha_p = \max_{x \in J} \mu_D(x, u)$ .

По каждому интервалу восстанавливается  $\alpha$ -уровневое множество  $C_{\alpha_i}, i = 1, \dots, p$  [57, с. 36]

$$C_{\alpha_i} = \{x \in J : \mu_D(u, x) \geq \alpha_i\}, \quad (3.2)$$

с длиной  $d\alpha$  по  $\alpha$

$$d\alpha = \alpha_i - \alpha_{i-1}. \quad (3.3)$$

Для каждого  $\alpha$ -уровневого множества  $C_\alpha$  вычисляется среднее значение:

$$M(C_\alpha) = \frac{1}{|C_\alpha|} \sum_{x \in C_\alpha} x, \quad (3.4)$$

где  $|C_\alpha|$  – число элементов в множестве  $C_\alpha$ .

Окончательная точечная оценка удовлетворительности респондента  $u$  по критерию  $K_i$  определяется по формуле 3.5:

$$E_i(u) = \frac{1}{\alpha_p} \int_0^{\alpha_{max}} M(C_\alpha) d\alpha. \quad (3.5)$$

Описанный выше алгоритм нечеткого логического вывода применен нами для решения задачи оценки компетенций производственных рабочих в подразделении Корпорации. В качестве оценочных критериев использованы следующие компетенции рабочих:

- 1) Знания и умения работы в смежных областях ( $X_1$ )
- 2) Умение работать на специальном оборудовании ( $X_2$ )
- 3) Ответственность, надежность, не требует контроля за выполнением своей работы ( $X_3$ )
- 4) Повышение квалификации, обучаемость ( $X_4$ )
- 5) Проведение подготовки кадров, обучения ( $X_5$ )
- 6) Открытость к изменениям, изобретательность, рационализаторство ( $X_6$ )

Далее определены способы оценки персонала по каждому из выбранных критериев.

*Знания и умения работы в смежных областях.* Предполагается, что знания, умения и навыки должны оцениваться руководством Корпорации с помощью тестов и заданий. Критерий правильности ответов работников должен находиться в пределах от 70 до 100%. Пусть  $p_i$  – значение рассматриваемого показателя  $i$ -го агента по итогам месяца, тогда для вычисления функции принадлежности критерия по лингвистическим значениям «высокая» и «низкая» будем использовать следующую формулу 3.6:

$$\mu_{\text{ВЫС}}(u_i) = \frac{p_i - 70}{30}; \quad \mu_{\text{НИЗ}}(u_i) = 1 - \mu_{\text{ВЫС}}(u_i) \quad (3.6)$$

*Умение работать на специальном оборудовании.* Предполагается, что значение данного показателя составляет 40% от всего объема задач и выявляется на первоначальном тестировании. Поэтому для вычисления функции принадлежно-

сти этого критерия по лингвистическим значениям «хорошие» и «плохие» использована следующая формула 3.7:

$$\mu_{\text{ХОП}}(u_i) = \frac{t_i - 40}{60}; \mu_{\text{ПЛ}}(u_i) = 1 - \mu_{\text{ХОП}}(u_i), \quad (3.7)$$

где  $t_i$  – уровень навыков работы  $i$ -го агента на специальном оборудовании.

*Ответственность, надежность, не требует контроля за выполнением своей работы.* В результате экспертного оценивания определено, что минимальное значение для этого показателя является 60 баллов, т.е. не менее 60% всей работы сотрудника либо не контролируется руководством в связи с его надежностью. Поэтому для вычисления функции принадлежности критерия по лингвистическим значениям «высокий» и «низкий» будем использовать следующую формулу 3.8:

$$\mu_{\text{ВЫС}}(u_i) = \frac{e_i - 60}{40}; \mu_{\text{НИЗ}}(u_i) = 1 - \mu_{\text{ВЫС}}(u_i), \quad (3.8)$$

где  $e_i$  – уровень ответственности и надежности  $i$ -го агента.

*Повышение квалификации, обучаемость.* Этот критерий может принимать два лингвистических значения: «есть» и «нет». Выявлено, что максимальное число повышений квалификации сотрудниками Корпорации составляет 5 за 5 лет. Поэтому для вычисления функции принадлежности критерия по лингвистическим значениям «есть» и «нет» использована следующая формула 3.9:

$$\mu_{\text{ДА}}(u_i) = \frac{m_i - 5}{5}; \mu_{\text{НЕТ}}(u_i) = 1 - \mu_{\text{ДА}}(u_i), \quad (3.9)$$

где  $m_i$  – число повышений квалификации  $i$ -м агентом в течение 5 лет.

*Проведение подготовки кадров, обучения.* Этот критерий может принимать два лингвистических значения: «проводит» и «не проводит». Функция принадлежности этого критерия может вычисляться по формуле 3.10:

$$\mu_{\text{нишет}}(u_i) = \begin{cases} 1, & \text{если } i\text{-ый агент проводит обучение,} \\ 0, & \text{иначе} \end{cases} \quad (3.10)$$

*Открытость к изменениям, изобретательность, рационализаторство.* Этот критерий может принимать два лингвистических значения: «есть внедрения

и разработки» и «нет внедрений и разработок». В анализе рассматриваются только официально принятые внедрения и разработки, поэтому определено, что максимальное количество таких разработок, принимаемое руководством для оценки, до 5 в год. В связи с чем для вычисления функции принадлежности критерия по значениям «есть внедрения и разработки» и «нет внедрений и разработок» использована формула 3.11:

$$\mu_{\text{НЕТ}}(u_i) = \frac{5 - c_i}{5}; \mu_{\text{ЕСТЬ}}(u_i) = 1 - \mu_{\text{НЕТ}}(u_i), \quad (3.11)$$

где  $c_i$  – количество внедрений и разработок  $i$ -го агента по итогам года.

Лингвистическая переменная  $Y$ , характеризующая качество работы агента, задана на множестве  $J = \{0; 0,1; 0,2; \dots; 1\}$ . Значение переменной  $Y$  установлено с помощью следующих функций принадлежности:

$$P = \text{Безупречный: } \mu_P(x) = \begin{cases} 1, & \text{если } x = 1, \\ 0, & x < 1 \end{cases}, x \in J$$

$$MS = \text{Очень удовлетворяющий: } \mu_{MS}(x) = x^2, x \in J$$

$$S = \text{Более чем удовлетворяющий: } \mu_S(x) = x, x \in J$$

$$LS = \text{Удовлетворяющий: } \mu_{LS}(x) = \sqrt{x}, x \in J$$

$$US = \text{Неудовлетворяющий: } \mu_{US}(x) = 1 - x, x \in J$$

Экспертной группой, включающей руководство Корпорации, и при непосредственном участии автора были составлены следующие правила лингвистической оценки работников по критериям 1-6:

D1: Если агент имеет высокий уровень знаний и навыки работы в смежных областях, умеет работать на специальном оборудовании, ответственный, надежный, не требует контроля за выполнением своей работы, открыт к изменениям, изобретателен, проводит обучение и подготовку кадров, то он очень удовлетворяющий.

D2: Если агент имеет высокий уровень знаний и навыки работы в смежных областях, умеет работать на специальном оборудовании, ответственный, надежный, не требует контроля за выполнением своей работы, открыт к изменениям, изобретателен, то он более чем удовлетворяющий.

D3: Если агент имеет высокий уровень знаний и навыки работы в смежных областях, умеет работать на специальном оборудовании, ответственный, надежный, не требует контроля за выполнением своей работы, обучаем, повышает свою квалификацию, то он очень удовлетворяющий.

D4: Если агент имеет высокий уровень знаний и навыки работы в смежных областях, умеет работать на специальном оборудовании, ответственный, надежный, не требует контроля за выполнением своей работы, проводит обучение и подготовку кадров, обладает открытостью к изменениям, изобретательностью, рационализаторством, повышает свою квалификацию, то он безупречный.

D5: Если агент имеет высокий уровень знаний и навыки работы в смежных областях, умеет работать на специальном оборудовании, обучаем, повышает квалификацию, но требует контроля за выполнением своей работы, то он более чем удовлетворяющий.

D6: Если агент имеет высокий уровень знаний и навыки работы в смежных областях, умеет работать на специальном оборудовании, проводит обучение и подготовку кадров, но не повышает свою квалификацию, то он удовлетворяющий.

D7: Если агент имеет высокий уровень знаний и навыки работы в смежных областях, умеет работать на специальном оборудовании, ответственный, надежный, не требует контроля за выполнением своей работы, открыт к изменениям, но неизобретателен, закрыт к изменениям, то он удовлетворяющий.

D8: Если агент имеет высокий уровень знаний, но не умеет работать на специальном оборудовании, ненадежен, требует контроля за выполнением своей работы, не обладает изобретательностью и рационализаторством, то он неудовлетворяющий.

D9: Если агент имеет низкий уровень знаний, не проходит повышение квалификации, при этом умеет работать на специальном оборудовании, то он неудовлетворяющий.

В таблице 3.9 представлены итоговые показатели работы 20 агентов (сотрудников Корпорации) в июне 2014 года по критериям 1-6.

Таблица 3.9 – Показатели работы 20 сотрудников Корпорации в июне 2014 года

Агенты		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Критерии											
Знания и умения работы в смежных областях		100	82	73	76	94	82	85	97	94	88
Умение работать на специальном оборудовании		82	94	61	67	70	52	82	76	55	65
Ответственность, надежность, не требует контроля за выполнением своей работы		92	74	64	90	82	60	66	76	60	80
Повышение квалификации, обучаемость		4	2	0	1	3	5	2	2	4	0
Проведение подготовки кадров, обучения		0	1	0	1	0	0	0	0	1	0
Открытость к изменениям, изобретательность, рационализаторство		0	1	1	2	0	0	3	2	1	2
Агенты		11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Критерии											
Знания и умения работы в смежных областях		91	70	81	85	87	93	97	74	86	73
Умение работать на специальном оборудовании		70	73	60	52	70	94	79	82	64	80
Ответственность, надежность, не требует контроля за выполнением своей работы		82	81	54	70	82	65	68	92	73	77
Повышение квалификации, обучаемость		3	3	4	5	0	0	3	2	1	1
Проведение подготовки кадров, обучения		0	1	1	0	0	1	0	0	1	0
Открытость к изменениям, изобретательность, рационализаторство		0	2	0	1	0	3	3	0	1	2

Составлено автором

Применяя формулы 3.6-3.11 получаем значения функций принадлежности по каждому критерию, отраженные в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Значения функции принадлежности сотрудников Корпорации каждому рассматриваемому критерию

Агенты		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Критерии											
Знан. и умен. работы в смеж. област.	Высокие	1	0,4	0,1	0,2	0,8	0,4	0,5	0,9	0,8	0,6
	Низкие	0	0,6	0,9	0,8	0,2	0,6	0,5	0,1	0,2	0,4
Умение работать на спец. оборудовании	Хорошие	0,7	0,9	0,35	0,45	0,5	0,2	0,7	0,6	0,25	0,4
	Плохие	0,3	0,1	0,65	0,55	0,5	0,8	0,3	0,4	0,75	0,6

Ответств., надеж., не треб. контроля	Высокий	0,8	0,35	0,1	0,75	0,55	0	0,15	0,4	0	0,5
	Низкий	0,2	0,65	0,9	0,25	0,45	1	0,85	0,6	1	0,5
Повышение квалифик., обучаемость	Да	0,8	0,4	0	0,2	0,6	1	0,4	0,4	0,8	0
	Нет	0,2	0,6	1	0,8	0,4	0	0,6	0,6	0,2	1
Проведение подгот. кадров, обучения	Да	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0
	Нет	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1
Открытость к измен., изобре- тат., рациона- лиз.	Есть	1	0,8	0,8	0,6	1	1	0,4	0,6	0,8	0,6
	Нет	0	0,2	0,2	0,4	0	0	0,6	0,4	0,2	0,4
Критерии Агенты		11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Знан. и умен. работы в смеж. област.	Высокие	0,7	0	0,4	0,5	0,6	0,7	0,9	0,2	0,4	0,1
	Низкие	0,3	1	0,6	0,5	0,4	0,3	0,1	0,8	0,6	0,9
Умение рабо- тать на спец. оборудовании	Хорошие	0,5	0,55	0,35	0,2	0,5	0,9	0,6	0,7	0,4	0,75
	Плохие	0,5	0,45	0,65	0,8	0,5	0,1	0,4	0,3	0,6	0,25
Ответств., надеж., не треб. контроля	Высокий	0,55	0,8	0,1	0,25	0,55	0,2	0,2	0,8	0,4	0,9
	Низкий	0,45	0,2	0,9	0,75	0,45	0,8	0,8	0,2	0,6	0,1
Повышение квалифик., обучаемость	Да	0,6	0,6	0,8	1	0	0	0,6	0,4	0,2	0,2
	Нет	0,4	0,4	0,2	0	1	1	0,4	0,6	0,8	0,8
Проведение подгот. кадров, обучения	Да	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0
	Нет	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1
Открытость к измен., изобре- тат., рациона- лиз.	Есть	1	0,6	1	0,8	1	0,2	0,4	1	0,8	0,6
	Нет	0	0,4	0	0,2	0	0,8	0,6	0	0,2	0,4

Составлено автором

Подставляя полученные значения функций принадлежности и выписанные ранее правила в качестве входных параметров, получаем следующие результаты:

Значения функций принадлежности для правил:

Правило D1

0	0,35	0	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0	0	0,2	0	0	0,4	0
---	------	---	-----	---	---	---	---	---	---	---	---	-----	---	---	-----	---	---	-----	---

Правило D2

0,7	0,35	0,1	0,2	0,5	0	0,15	0,4	0	0,4	0,5	0	0,1	0,2	0,5	0,2	0,2	0,2	0,4	0,1
-----	------	-----	-----	-----	---	------	-----	---	-----	-----	---	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Правило D3

0,7	0,35	0,1	0,2	0,5	0	0,15	0,4	0	0,4	0,15	0	0,1	0,2	0,5	0,2	0,2	0,2	0,4	0,1
-----	------	-----	-----	-----	---	------	-----	---	-----	------	---	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Правило D4

0	0,35	0	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0	0	0,2	0	0	0,4	0
---	------	---	-----	---	---	---	---	---	---	---	---	-----	---	---	-----	---	---	-----	---

Правило D5

0,2	0,4	0,1	0,2	0,45	0,2	0,5	0,6	0,25	0,4	0,15	0	0,35	0,2	0,45	0,7	0,6	0,2	0,4	0,1
-----	-----	-----	-----	------	-----	-----	-----	------	-----	------	---	------	-----	------	-----	-----	-----	-----	-----











1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,95	0,85	0,75	0,65	0,55	0,45	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,95	0,85	0,75	0,65
0,65	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,65	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90
0,80	0,81	0,84	0,89	0,96	1,00	1,00	1,00	1,00	0,90	0,80	0,80	0,81	0,84	0,89	0,96	1,00	1,00	1,00	1,00
0,50	0,51	0,54	0,59	0,66	0,75	0,86	0,90	0,80	0,70	0,60	0,50	0,51	0,54	0,59	0,66	0,75	0,86	0,90	0,80
0,30	0,62	0,75	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,90	0,30	0,62	0,75	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80
0,40	0,72	0,84	0,89	0,96	1,00	1,00	0,90	0,80	0,70	0,60	0,40	0,72	0,84	0,89	0,96	1,00	1,00	0,90	0,80
0,80	0,81	0,84	0,89	0,96	0,90	0,80	0,70	0,60	0,50	0,40	0,80	0,81	0,84	0,89	0,96	0,90	0,80	0,70	0,60
0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,80	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60
0,90	0,91	0,94	0,99	1,00	1,00	1,00	0,95	0,85	0,75	0,65	0,90	0,91	0,94	0,99	1,00	1,00	1,00	0,95	0,85

Точечные оценки:

Агенты	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
F(C)	0,913	0,325	0,573	0,378	0,615	0,510	0,813	0,528	0,897	0,718
Агенты	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
F(C)	0,613	0,685	0,463	0,720	0,485	0,837	0,610	0,412	0,712	0,473

Путем экспертного оценивания зададим пороговые значения для классов следующим образом:

- «хорошо» –  $F > 0,7$
- «нормально» –  $0,5 < F < 0,7$
- «плохо» –  $F < 0,5$

Тогда на основании выявленных точечных оценок получаем следующую классификацию производственных рабочих в подразделении Корпорации по итогам оценки их работы в июне 2014 года:

- хорошо: 1, 7, 9,10, 14, 16, 19;
- нормально: 3, 5, 6, 8, 11, 12, 17;
- плохо: 2, 4, 13, 15, 18, 20.

Аналогично можно классифицировать не только рабочих, но и работников других категорий, взяв за основу предлагаемый алгоритм и рекомендуемые компетенции или КРІ (см. Приложение 6). По мере необходимости, руководство может пересматривать набор компетенций и КРІ для оценки сотрудников и их работы. Для удобства данные расчеты можно проводить в программном обеспечении Microsoft Excel или в среде Delphi 7.0.

Нами предлагается распределять работников в зависимости от результатов их работы, согласно предложенному алгоритму, на 5 категорий: «прекрасно», «очень хорошо», «хорошо», «удовлетворительно», «плохо». Далее каждому клас-

су рекомендовано присвоить вес для распределения переменной части оплаты труда работников с помощью КРІ или модели компетенций:

- «прекрасно» – 0,4;
- «очень хорошо» – 0,3;
- «хорошо» – 0,2;
- «удовлетворительно» – 0,1;
- «плохо» – 0.

На следующем этапе необходимо определять рабочих, которым следует доплачивать в соответствии с принципами кайдзен за повышение качества выпускаемой продукции, выполнение задач с опережением установленных сроков. Подробно предлагаемый алгоритм для распределения переменной части оплаты труда рабочих с использованием кайдзен рассмотрен в параграфе 2.3. Далее проводится апробация разработанной инновационной модели оплаты труда работников Корпорации и внесение в нее необходимых корректировок.

На заключительном этапе оценивается эффект от внедрения разработанной системы оплаты труда с точки зрения качественного, количественного и психологического влияния на работников и результаты деятельности организации в целом.

Качественная оценка эффекта от внедрения разработанной системы оплаты труда работников в условиях постоянно изменяющейся конкурентной среды предполагает выявление соответствия принципам концепции достойного труда, а также стратегическим целям развития организации. Наиболее актуальными в современных условиях являются системы оплаты труда персонала, учитывающие результат деятельности работников и период его достижения. Направлены они на экономию ресурсов, создание и внедрение новой техники, технологии, изменение конструкций и технических характеристик производства.

Количественная же оценка основывается на сопоставлении результатов от внедрения мероприятий и затрат на их проведение. При этом полученный эффект от внедрения системы оплаты труда работников должен превышать фактически произведенные для этого затраты организации. При сравнении эффекта с затрата-

ми результат должен быть выражен в денежном эквиваленте. Критерий экономической эффективности в этом случае выражается в следующих соотношениях [175, с. 187; 177, с. 146]:

$$\mathcal{E} - Z > 0, \text{ или } \frac{\mathcal{E}}{Z} > 1, \text{ или } \frac{I_{\mathcal{E}}}{I_Z} > 1, \quad (3.12)$$

где  $\mathcal{E}$  – эффект от внедрения системы оплаты труда работников,  $Z$  – затраты на внедрение системы оплаты труда работников,  $I_{\mathcal{E}}$  – индекс эффекта от внедрения системы оплаты труда работников,  $I_Z$  – индекс затрат на внедрение системы оплаты труда работников.

По сути, в качестве затрат при оценке внедряемой системы выступает фонд оплаты труда работников а достигаемый эффект можно рассчитать на основании показателей производительности труда, товарного выпуска и чистой прибыли организации. Система оплаты труда персонала будет экономически эффективна, если экономия по накладным расходам превысит сумму, необходимую для внедрения данной системы, что приведет к снижению себестоимости продукции.

На основе результатов проведенных исследований нами предлагается увеличить фонд оплаты труда персонала Корпорации на 20-30%, что должно привести к повышению удовлетворенности работников уровнем оплаты труда, росту производительности труда и, соответственно, увеличению выпуска продукции, повышению прибыли Корпорации. Нами проведена оценка эффекта от внедрения разработанной системы оплаты труда работников Корпорации за период с января по октябрь 2014 года. Фонд оплаты труда за это время был увеличен на 20%. Объем выпущенной продукции вырос на 8%, чистая прибыль – на 14%, выработка на 1 работника – на 8% по сравнению с аналогичными показателями предшествующего года. При этом размер среднемесячной номинальной начисленной заработной платы работников Корпорации в среднем увеличился на величину 13-19%. Это позволяет говорить о росте покупательной способности заработной платы, т.к. уровень инфляции в РФ за рассматриваемый период с января по октябрь 2014 г. составил 7,1% (по сравнению с 5,32% за аналогичный период 2013 г.). В целом

выявленные тенденции положительно оценены руководством и работниками Корпорации.

Уровень базисного показателя оценки системы оплаты труда работников зависит от срока действия системы, в связи с чем для вновь внедряемой системы достигнутая величина показателя подлежит сравнению с его уровнем до внедрения. В случае, когда система оплаты труда действует продолжительное время и подлежит корректировке, рекомендуется сравнивать достигнутый уровень показателя с его средним значением за предшествующий период.

Суммарная прибыль от использования систем оплаты труда любого вида с высокой долей премиальных выплат рассчитывается по таким системообразующим показателям, как рост производительности труда, экономия ресурсов и др. При этом определяется максимально допустимый размер премирования персонала. Допустимый размер премирования рабочих за каждый процент перевыполнения плана может быть рассчитан по формуле 3.13 [175, с. 194; 177, с. 148]:

$$Pr_{\max} = \frac{П * Дэ}{З.н. * К} * 100, \quad (3.13)$$

где  $Pr_{\max}$  – максимально допустимый размер премирования рабочих за каждый процент перевыполнения плана, %;  $П$  – постоянные накладные расходы в плановой себестоимости единицы продукции, руб.;  $Дэ$  – доля экономии, предназначенная для премирования;  $З.н.$  – основная заработная плата рабочих, получающих премию за одно изделие, руб.;  $К$  – коэффициент выполнения плана.

Аналогичным образом рассчитывается допустимый размер премирования работников по системе поощрения роста индивидуальной выработки.

В системе оплаты труда работников, которая ориентирована на премирование за выпуск качественной продукции, предельный размер премии определяется, исходя из формулы 3.14 [175, с. 195; 177, с. 149]:

$$PP'_{\max} = \frac{\sum \Delta Ci}{Пнб * \Phi} * 100, \quad (3.14)$$

где  $PP''_{\max}$  – максимально допустимый размер премии при поощрении выпуска качественной продукции, %;  $Ci$  – сумма относительного снижения себестоимости за счет сокращения брака и потерь по отношению к базовому уровню, руб.;  $Пнб$  –

средний процент премии за повышение качества продукции, %;  $\Phi$  – фонд оплаты труда премируемых работников.

При оценке эффекта от внедрения систем оплаты труда работников необходимо также оценивать обоснованности их структуры. Премирование, как элемент таких систем, должно быть направлено в большей степени на поощрение за основные результаты хозяйственной деятельности по сравнению с премиями по специальным системам. При проведении такой оценки возможно использование различных интегральных коэффициентов эффективности, характеризующих каждую из систем.

При оценке эффективности использования средств на оплату труда работников рассчитываются и анализируются такие показатели, как:

– коэффициент опережения темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы, определяемый по формуле 3.15:

$$K_{опер} = \frac{I_{П.м.}}{I_{З.п.}} \geq 1, \quad (3.15)$$

где  $I_{П.м.}$  – темпы роста производительности труда,  $I_{З.п.}$  – темпы роста средней заработной платы. Отражает данный коэффициент соотношение покупательного спроса и товарной массы, снижение затрат на единицу продукции, прибыльности организации, рентабельности продукции. При оценке этот показатель необходимо рассматривать в динамике, сравнивая с аналогичным показателем успешно функционирующих предприятий.

– соотношение темпов роста объема производства (продаж) продукции и темпов роста затрат на оплату труда работников;

– зарплатоемкость, т.е. уровень заработной платы на 1 руб. продукции. Данный показатель эффективности использования средств на оплату труда отражает соотношение затрат на заработную плату работников и объема произведенной продукции (объема продаж).

Предложенная нами модель оплаты труда персонала Корпорации разработана таким образом, чтобы у работников была возможность получать заработную



плату не ниже, чем средняя зарплата в Воронежской области, в т.ч. в промышленности. Выявленные в результате апробации разработанной нами системы оплаты труда тенденции отвечают данному требованию.

Также необходимо оценивать психологическую эффективность рекомендуемых мероприятий. Для этого можно использовать нормативные характеристики, результаты психологических тестов, социологических опросов, экспертного оценивания.

Система оплаты труда персонала организации должна строиться на принципах социальной справедливости, сочетания индивидуальной и коллективной материальной заинтересованности работников в достижении высоких конечных результатов трудовой деятельности, поощрения творческой инициативы, ответственности, достижения высокого качества труда, выпускаемой продукции (работ, услуг).

При оценке эффективности премиальной части внедряемой системы оплаты труда работников необходимо учитывать, что величина премии должна быть не менее 10% от основного заработка. Именно эту величину принято считать порогом психологической осязаемости повышения оплаты труда. Если же премия ниже этой доли, то работники не будут воспринимать ее как форму стимулирования. Данный критерий учтен нами в предложенной модели оплаты труда работников Корпорации, где переменная часть (в т.ч. премиальная) составляет 30%.

Психологически важной для работников является своевременность и всесторонность информации о показателях и условиях действия внедряемой системы оплаты труда персонала, простота понимания взаимосвязи размеров заработка с достигнутыми результатами деятельности. В связи с этим был проведен опрос сотрудников различных подразделений предприятий Корпорации, касающийся их мнения относительно предложенной нами модели оплаты труда. Было опрошено 250 респондентов. Результаты показали, что, в целом, персонал предприятий Корпорации удовлетворен ростом оплаты труда, готов трудиться более качественно и продуктивно, т.к. разработанная нами модель оплаты труда предполагает возможность влияния работников на величину своего заработка посредством

увеличения производительности труда, улучшения качества выпускаемой продукции, достижения определенных показателей эффективности деятельности организации, а также повышения своей компетентности. Однако 15% респондентов ответили, что пока не разобрались в показателях, влияющих на установление переменной части оплаты труда, в связи с чем проводится дополнительная работа с сотрудниками по обеспечению их информацией обо всех элементах предложенной модели. В целом работники удовлетворены внедряемой системой оплаты труда, т.к. она предоставляет возможность карьерного роста и повышения заработка.

Использование рассмотренных подходов к оценке эффекта от внедрения разработанной системы оплаты труда персонала позволит достигать наилучших результатов от ее применения как в части реализации потребностей и желаний работников, так и успешно сочетая ее с улучшением деятельности организации в целом.

В заключение предложены направления дальнейшей трансформации системы оплаты труда работников на предприятиях Корпорации в конкурентной динамично развивающейся экономической среде в соответствии со следующей периодичностью:

*ежегодно:*

- пересматривать структуру фонда оплаты труда работников, оценивать доли в нем различных выплат и определять для них источники финансирования;
- пересматривать ключевые показатели эффективности оценки работников для распределения переменной части оплаты труда;
- корректировать фактические значения среднегодовой величины оплаты труда персонала на индекс роста цен в целях обеспечения реального повышения заработных плат.

*по мере необходимости:*

- оптимизировать соотношение постоянной и переменной частей оплаты труда работников;

- корректировать вилки окладов в рамках грейдов, реагируя на изменения на рынке труда;
- приводить в соответствие размеры оплаты труда по основным категориям работников (в т.ч. основных и вспомогательных рабочих) со средними заработными платами по Воронежской области, промышленности Воронежской области с целью обеспечения их конкурентоспособного уровня;
- избегать необоснованной дифференциации в оплате труда различных категорий работников.

При разработке системы оплаты труда учитывается ее связь с целью и стратегией организации. С помощью трансформируемой системы оплаты труда организации способны оперативно реагировать на изменения рынка труда в условиях конкуренции, а также оказывать конструктивное воздействие на повышение эффективности работы сотрудников. Трансформации оплаты труда в современной экономике должны опираться на систему социального партнерства.

## Заключение

1) Изучение эволюции содержания взглядов на роль человека в организации и способов воздействия на результат трудового процесса позволило выявить направление развития видов вознаграждения работников. При всем существующем многообразии взглядов как отечественных, так зарубежных ученых на определения «заработная плата», «оплата труда», «вознаграждение», часто «вознаграждение» отождествляют с «оплатой труда», «заработной платой», при этом происходит подмена понятий. Однако с точки зрения функционального статуса это неправомерно. На наш взгляд, понятие вознаграждения включает в себя категории оплаты труда и заработной платы.

На основании проведенного анализа литературных источников относительно подходов к пониманию заработной платы, оплаты труда и вознаграждения уточнена логическая взаимосвязь и представлена авторская трактовка их интегрированных определений, отличающаяся их использованием с учетом иерархии. *Заработная плата* – цена рабочей силы, формируемая в соответствии с квалификацией работника, сложностью, количеством, качеством и условиями труда, складывающаяся с учетом ситуации на рынке труда и гарантирующая социальную защищенность работников и членов их семей. *Оплата труда* – выплаты работникам за их труд (включающие заработную плату), а также за неотработанное время (оплата отпусков, временной нетрудоспособности работников и др.), стимулирующие работников к повышению производительности труда, улучшению качества продукции (выполняемых работ, оказываемых услуг), производимые в соответствии с законами, иными нормативно-правовыми актами, а также ситуацией на рынке труда. *Вознаграждение работников* – совокупность оплаты труда и иных материальных и нематериальных форм поощрения работников за выполненную работу, направленных на удовлетворение потребностей и на накопление сбережений в условиях социального партнерства.

В экономической литературе денежное вознаграждение рассматривается, в основном, как денежная оплата труда работников в виде заработной платы и премиальных выплат, зависящая от количества и качества труда. В связи с этим в

настоящей диссертации подробно рассмотрена оплата труда как элемент материального вознаграждения работников.

2) В результате изучения систем оплаты труда инновационного типа дано определение инновационных систем оплаты труда и предложена их авторская классификация. Под инновационными мы понимаем такие системы оплаты труда, которые содержат нововведения, обеспечивают улучшение трудовых процессов, рост качества выпускаемой продукции (выполнения работ, оказания услуг), повышают эффективность деятельности работников и организации в целом. При этом отдельно выделены бестарифные и гибкие системы оплаты труда.

Бестарифные системы оплаты труда классифицированы в зависимости от вклада работников в конечные результаты деятельности организации на следующие виды: система плавающих окладов, экспертная система оценки результатов труда, система оплаты труда с использованием коэффициента стоимости труда (КСТ), паевая система, ставка трудового вознаграждения, система оплаты труда на комиссионной основе, денежные выплаты за выполнение поставленных целей и рабочее поведение работников, универсальная рыночная система оценки оплаты труда.

Достоинствами бестарифных систем оплаты труда работников являются их простота, доступность для понимания механизмов начисления вознаграждений отдельным работникам, приводящие к повышению значимости стимулирующей функции оплаты труда.

При использовании бестарифных систем оплаты труда заработок работника в них ставится в полную зависимость от конечных результатов работы всего рабочего коллектива. В гибких же системах часть заработка ставится в зависимость от личных заслуг сотрудника, а часть – от общей эффективности работы предприятия. При гибких системах в состав оплаты труда работников входят базовая (постоянная) часть и переменная, рассчитываемая каждый раз заново по определенному принципу. Гибкость при этом рассматривается как качество инновационности.

Предлагаемая нами классификация гибких систем оплаты труда работников осуществлена по следующим признакам: 1) по способу начисления: остаточная система, контрактная система, тарифно-аттестационная система, плата за знания и компетентность; 2) в зависимости от ценности сотрудников и их должностей для организации: SBP системы, оплата труда с применением системы грейдов.

3) Определены внешние и внутренние факторы функционирования организации, влияющие на трансформации оплаты труда в современной экономике. Система оплаты труда работников во внутренней и внешней среде законодательно регулируется федеральной, региональной и внутрифирменной нормативно-правовой базой.

Связь системы оплаты труда работников с внешней и внутренней средой функционирования организации в рамках нормативно-правового регулирования, на наш взгляд, характеризуется взаимозависимостью следующих элементов (с учетом воздействия внутрифирменного, регионального и федерального рынков труда):

– во внешней среде: конвенции и рекомендации МОТ, концептуальные основы достойного труда, социальное партнерство, указы Президента РФ, законы РФ и ее субъектов, постановления Правительства РФ, Конституция РФ, Трудовой кодекс РФ, Налоговый кодекс РФ, Генеральное, региональные, отраслевые соглашения;

– во внутренней среде: форма собственности, размер организации, стратегия бизнеса, финансовое состояние, организационная структура, организационная культура, профессионально-квалификационный состав работников, количество работников;

– в системе оплаты труда: субъект – работодатель, объект – персонал, стратегия и политика оплаты труда, цели оплаты труда, методы и сроки воздействия на работников, коллективные договоры и соглашения, внутрифирменные нормативные акты, трудовой договор, формы и системы оплаты труда, источники оплаты труда.

Факторы внешней среды влияют в основном на гарантированную базовую часть оплаты труда персонала, а внутренней – на его дополнительную, переменную часть. Внешние факторы неуправляемы, организациям приходится подстраиваться под их действие; внутренние же – управляемые, внутрифирменные, подчеркивающие повышение степени самостоятельности работодателей в решении вопросов формирования моделей оплаты труда работников. Влияющие на трансформации оплаты труда факторы рассмотрены также на макро-, мезо- и микро-уровне:

1. Факторы внешней среды на макро-уровне (государственные) и на мезо-уровне (региональные):

– политико-правовые (политическая ситуация в стране и регионе (стабильность / нестабильность), трудовое законодательство на федеральном и региональном уровне, государственное и региональное регулирование оплаты труда, ценовая и налоговая политика, социальное партнерство);

– социально-экономические (экономическая ситуация в стране и регионе, конкурентоспособность работников, конкурентоспособность заработных плат на рынке труда, конкурентоспособность выпускаемой продукции, уровень занятости/безработицы в регионе, спрос и предложение на рынке труда, цены на потребительские товары).

2. Факторы внутренней среды на микро-уровне (внутрифирменные):

– технико-технологические (жизненный цикл организации, структура производства);

– социально-экономические (характер и содержание труда, условия труда, производительность труда, заинтересованность собственников в повышении эффективности деятельности организации под воздействием роста оплаты труда, удовлетворенность работников уровнем оплаты своего труда, уровень образования и квалификации работников, личностные качества работников (компетенции), социально-психологический климат в коллективе);

– организационно-нормативные (нормативы организации трудовой деятельности, положение о материальном стимулировании, льготах и поощрениях, организационная культура).

4) Обоснована необходимость трансформаций оплаты труда, исходя из выявленных тенденций российского рынка труда, обусловленных чрезмерной дифференциацией заработных плат работников в различных субъектах РФ, по отраслям и отдельным видам деятельности, спецификой современного рынка труда, повышением значимости сферы оказания услуг (выполнения работ), ориентацией на повышение уровня жизни населения, необходимостью приведения в соответствие соотношений реальной и номинальной заработной платы и уровня инфляции.

Проведенный на предприятиях ОАО «Корпорация НПО «РИФ» анализ показал, что существует тенденция роста средней заработной платы как в Корпорации в целом, так и в отдельных ее предприятиях. Среднемесячная зарплата в ОАО «Корпорация НПО «РИФ» значительно (почти в 1,5 раза) превосходит номинальную среднемесячную начисленную заработную плату работников в Воронежской области, в т.ч. в промышленности. Связано это с тем, что в ОАО «Корпорация НПО «РИФ» работает в основном весь управленческий персонал, деятельность которого распространяется на все предприятия Корпорации в целом, соответственно, уровень заработных плат сотрудников здесь на порядок выше. Анализ корреляционной зависимости среднегодовой заработной платы одного среднесписочного работника (работников и рабочих) Корпорации и производительности их труда позволил выявить отсутствие взаимосвязей между рассматриваемыми показателями.

Выявленные в результате анализа тенденции, связанные с оплатой труда персонала предприятий Корпорации позволили сделать вывод о необходимости трансформации действующей системы оплаты труда, в т.ч. рационализации структуры фонда оплаты труда работников. В связи этим нами предложена инновационная модель оплаты труда, отвечающая современным требованиям.



5) Принципы разработки инновационных систем оплаты труда работников, учитывающие связанные с развитием нестандартных форм занятости современные тенденции рынка труда и индивидуальный подход к установлению размеров заработка, включают, по нашему мнению:

– *Конкурентоспособность*. Под воздействием конкуренции формируется политика материального стимулирования, исходящая из того, что оплата труда работников должна быть конкурентоспособной. Применяемые в организации системы оплаты труда должны обеспечивать привлечение рабочей силы, уровень профессионализма и квалификации которой соответствовал бы стратегии и тактике хозяйственной деятельности рыночного субъекта. Исследования рынка труда позволяют организации скорректировать уровень оплаты труда своих работников в соответствии с изменениями ставок конкурентов; определить сочетание форм оплаты труда своих работников по отношению к сочетанию у конкурентов; оценить затраты на рабочую силу у конкурентов.

– *Меритократичность*. Меритократия характеризуется соответствующей функцией полезности, связывающей показатель равенства возможностей и показатель неравенства оплаты труда за различные результаты труда. Рассмотрение системы оплаты труда заслуг должно быть связано с определением того, является ли общество справедливым. Концепция справедливого общества предполагает отсутствие значительного экономического неравенства. Оплата труда работников не может быть отделена от связанных с ней последствий распределения, ведущего к усилению неравенства. Заслуга каждого индивида может быть объективно измерена, при этом ценится и сам по себе интеллект, и его способность к самореализации.

– *Согласование интересов работников и работодателей*. Повышения эффективности работы организации можно добиться через приведение в соответствие интересов работодателя и работника в области оплаты труда персонала. Планирование затрат на оплату труда персонала должно обеспечивать повышение заинтересованности работников в росте доходов организации в целом. Для повышения доходов организации следует управлять инновационной активностью со-

трудников. Каждый руководитель, заботящийся о повышении успеха своего предприятия и увеличении производительности труда работников, должен стараться заинтересовать всех сотрудников в создании инноваций и, следовательно, в увеличении доходов организации.

– *Индивидуальный подход.* Предмет мотивации для одного сотрудника может не иметь совершенно никакого значения для другого ввиду различия ожиданий работников, что обуславливает необходимость в дифференциации системы оплаты труда с учетом индивидуальных особенностей сотрудников.

б) Разработан способ инновационных трансформаций оплаты труда, представляющий собой комбинирование грейдов, ключевых показателей эффективности (KPI), модели компетенций и кайдзен, учитывающий специфику и вид деятельности организации, являющийся основой при создании реальной системы оплаты труда. Предложен алгоритм построения модели оплаты труда работников на основе применения инновационных систем и экономико-математические методы. Составленный с учетом целесообразности использования комплексного подхода алгоритм включает такие этапы, как: анализ существующей системы оплаты труда работников и обоснование необходимости ее трансформации, применение грейдов для установления постоянной части оплаты труда работников, установление переменной части оплаты труда различных категорий работников с учетом KPI, модели компетенций и кайдзен, проведение апробации системы оплаты труда и внесение корректировок по ее результатам, информирование персонала о разработанной системе оплаты труда и порядке ее применения, ее внедрение, оценка эффективности использования.

7) Предложенная нами и апробированная на предприятиях ОАО «Корпорация НПО «РИФ» г. Воронежа инновационная модель оплаты труда работников основана на применении комплексного подхода. Ее отличие от действующей заключается в большей прозрачности, возможности изменения размеров зарплат сотрудников, а также ориентации на повышение степени самостоятельности организации в решении вопросов формирования оплаты труда работников.

Предложено изменить действующую структуру фонда оплаты труда следующим образом: постоянная часть оплаты труда персонала должна составлять около 70%, переменная – 30%. При этом 65-67% выплачивать из себестоимости произведенной продукции (или проданной – в случае с головной ОАО «Корпорация НПО «РИФ»); 30% – из прибыли, а в случае недостаточности размера прибыли – из себестоимости; 3-5% – средства фонда социального страхования и прочие средства.

Для установления постоянной части оплаты труда работников использованы грейды. Для установления должностных окладов проанализирована информация о рыночной стоимости различных видов работ с учетом внутрикорпоративной и внешнеэкономической политики, финансового положения и потенциала организации, в результате чего определены грейды и вилки окладов для каждого грейда.

Для распределения переменной части оплаты труда персонала Корпорации использованы KPI, модель компетенций и кайдзен. На наш взгляд, наиболее актуально разделение переменной части (30% от всего фонда оплаты труда) в следующих пропорциях: для руководителей и специалистов – 20% на KPI и 10% на оплату в соответствии с моделью компетенций, для производственных рабочих – 30% на кайдзен с выделением путем экспертного оценивания части средств для оплаты по модели компетенций.

Рассмотрены различные рекомендуемые к применению ключевые показатели эффективности деятельности, а также компетенции работников различных подразделений Корпорации, из которых выбраны наиболее актуальные.

Предложено создавать группы работников на основе достижения ими определенных KPI, обладания различными компетенциями, знаниями, умениями, навыками с целью распределения переменной части оплаты труда в рамках соответствующих групп. Рекомендуется применять аппарат нечеткого лингвистического оценивания для правильного определения лучших сотрудников по итогам работы за период (месяц), а также для составления классификации работников, позволяющей определить их принадлежность к определенному классу (группе, категории). Сформулировано несколько интегральных логических словесных правил, посылки которых содержат значения заданных критериев, а вывод – об-

щую оценку деятельности работников либо их компетенций в лингвистической шкале: «прекрасно», «очень хорошо», «хорошо», «удовлетворительно», «плохо». Каждому классу присвоен вес для распределения переменной части оплаты труда работников с помощью КРІ или модели компетенций: «прекрасно» – 0,4; «очень хорошо» – 0,3; «хорошо» – 0,2; «удовлетворительно» – 0,1; «плохо» – 0. Определен порядок оплаты труда производственных рабочих с использованием кайдзен за повышение качества выпускаемой продукции, выполнение задач с опережением установленных сроков.

Проведенная оценка внедрения разработанной инновационной модели оплаты труда выявила положительный эффект ее влияния как на работников, так и на результаты деятельности организации в целом. Предложены направления дальнейшей трансформации системы оплаты труда работников на предприятиях Корпорации в конкурентной динамично развивающейся экономической среде.

## Список литературы:

1. Адамчук В.В. Экономика и социология труда : Учеб. для вузов / В.В. Адамчук, О.В. Ромашов, М.Е. Сорокина. – М. : ЮНИТИ, 2000. – 407 с.
2. Бабынина Л.С. Компенсационная модель оплаты труда: теория, методология и корпоративный опыт : Дисс. на соиск. уч. степ. д-ра. экон. наук. – Москва. – 2012. – 427 с.
3. Бабынина Л.С. Новые понятия в оплате труда как предпосылки формирования компенсационной модели оплаты труда / Л.С. Бабынина // Нормирование и оплата труда в промышленности.– М., 2013.–№ 4. –С. 12-19.
4. Бабынина Л.С. Новые понятия в оплате труда как предпосылки формирования компенсационной модели оплаты труда (продолжение) / Л.С. Бабынина // Нормирование и оплата труда в промышленности. – М., 2013. – № 6. – С. 16-27.
5. Бабынина Л.С. Организационная система вознаграждения персонала / Л.С. Бабынина // Вестн. Воронеж. гос. ун-та. Сер. Экономика и управление. – 2004. – № 2/2004. – С. 129-134.
6. Бабынина Л.С. Развитие систем оплаты труда: российский опыт / Л.С. Бабынина // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2011. – № 2. – С. 13-17.
7. Бабынина Л.С. Реализация компенсационной модели оплаты труда на корпоративном уровне / Л.С. Бабынина // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. – М., 2013. – № 12. – С. 90-98.
8. Баканов М.И. Теория экономического анализа : учебник / М.И. Баканов, М.В. Мельник, А.Д. Шеремет. – 5-е изд., доп. и перераб. М. : Финансы и статистика, 2006. – 536 с.
9. Белозерова С. Камень преткновения – деформация заработной платы / С. Белозерова // Человек и труд. – 2009. – № 8. – С. 18-25.
10. Беляев А.Н. Современные формы и системы оплаты труда / А.Н. Беляев. – М.: Дело и Сервис, 2009. – 272 с.

11. Берешев С. Грейдовые и тарифные системы оплаты труда: общие черты и различия / С. Берешев // Уровень жизни населения регионов России. – М., 2010. – № 8/2010. – С. 37-42.

12. Блауг М. 100 великих экономистов после Кейнса / М. Блауг; Пер. с англ. под ред. М.А. Сторчевого. – СПб. : Экономическая школа, 2008. – 384 с.

13. Бодди Д. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пэйтон. – СПб. : Питер, 1999. – 816 с.

14. Бодрова О. Строим грейды. Теория и практика / О. Бодрова // Мотивация и оплата труда – <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=6255> (дата обращения 15.03.2012)

15. Большой экономический словарь. Под ред. А.Н. Азрилияна. 4-е изд., доп. и перераб. М. : Институт новой экономики, 1999. – 1248 с.

16. Бухалков М.И. Совершенствование организации оплаты труда персонала на предприятиях / М.И. Бухалков // Нормирование и оплата труда в промышленности. – М., 2012. – № 11. – С. 11-17.

17. Быстрицкий В. Цель стимулирования: разовый успех или каждодневный добросовестный труд? / В. Быстрицкий // Человек и труд. – 2007. – № 1. – С. 69-72.

18. Вадан О. Кайдзен для личной эффективности / О. Вадан // «журнал «Бизнес Энтропия» – <http://bizentropy.biz/articles/88-kajdzen-dlya-lichnoy-yeffektivnosti.html> (дата обращения 15.03.2012)

19. Вадан О. Кайдзен. Особенности применения / О. Вадан // журнал «Бизнес Энтропия» – <http://bizentropy.biz/articles/83-osobennosti-ispolzovaniya-kajdzen.html> (дата обращения 15.03.2012)

20. Васильева Е. (Аналитик ФОМ) Сколько получают и сколько хотят получать люди за свою работу? – 06 Декабря 2013 (<http://fom.ru/blogs/11228>) (дата обращения 27.03.2014)

21. Веллингтон Патриция Бизнес в стиле Кайзен / П. Веллингтон // Источник: Элитариум – <http://www.ipppnou.ru/article.php?idarticle=001287> (дата обращения 15.03.2012)
22. Виханский О.С. Менеджмент : учеб. пособие / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М. : Гардарика, 1998. – 218 с.
23. Вишневская Н. Минимальная заработная плата: мировой опыт и российская практика / Н. Вишневская // Нормирование и оплата труда в промышленности. – М., 2008. – № 11. – С. 73-76.
24. Воейков М.И., Трудовые отношения в трансформационной экономике: российская идентичность / М.И. Воейков, Г.В. Анисимова, Э.Н. Соболев. – М. : ИЭ РАН, 2010. – 345 с.
25. Вознаграждение персонала: понятие, сущность и основные формы – <http://учком.рф/voznagrazhdenie-personala-ponyatie-s> (дата обращения 18.04.2011)
26. Волгин Н. Многовариантность моделей оплаты труда / Н Волгин // Человек и труд. – М., 2003. – № 4. – С. 80-81.
27. Волгин Н.А. Оплата труда – болевая точка сегодняшней экономики / Н.А. Волгин // Человек и труд. – М., 2009. – № 7. – С. 19-24.
28. Волгин Н.А. Оплата труда и проблемы ее регулирования / Н.А. Волгин, Т.Б. Будаев. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2006. – 200 с.
29. Волгин Н.А. Отечественный и зарубежный опыт регулирования оплаты труда в реальном секторе экономики / Н.А. Волгин // Нормирование и оплата труда в промышленности. – М., 2013. – № 3. – С. 3-19.
30. Волгин Н.А. Реформирование оплаты труда – проблема неотложная // Человек и труд. – 2002. – № 2. – С. 20-21.
31. Время делать кайдзен. Что нужно сделать, чтобы повысить производительность труда в российских компаниях – <http://bishelp.ru/ekonomika/uprbiz/detail.php?ID=83344> (дата обращения 15.03.2012)
32. Гаврилов А. «Метод ранжирования должностей Хэя» – <http://pravo.kulichki.com/dop/otdk/otdk0576.htm> (дата обращения 15.03.2012)

33. Гарнова В.Ю. Проблемы планирования фонда оплаты труда / В.Ю. Гарнова // Нормирование и оплата труда в промышленности. – М., 2012. – № 1. – С. 31-35.
34. Генкин Б.М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): монография / Б.М. Генкин. – М. : Норма: ИНФРА-М, 2011. – 352 с.
35. Генкин Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях : учебник для вузов / Б.М. Генкин. – М. : Изд-во НОРМА, 2003. – 400 с.
36. Горелов Н.А. Вознаграждение работникам (компенсационный менеджмент) : учеб. пособие / Н.А. Горелов. – СПб. : ЛИК, 2007. – 816 с.
37. Гражданский кодекс Российской Федерации ([www.consultantplus.ru](http://www.consultantplus.ru))
38. Гречишникова Е.С. Внедрение комплексной системы мотивации персонала на примере одного из предприятий теплоэнергетики / Е.С. Гречишникова // Нормирование и оплата труда в промышленности. – М., 2012. – № 12. – С. 27-36.
39. Гусаковская Е.Г. Заработная плата и связанные с ней налоги / Е.Г. Гусаковская // Бухгалтерский учет. – 2007. – №1. – С. 3-7.
40. Дашкова Е.С. Современные системы вознаграждения персонала : монография / Е.С. Дашкова. – Воронеж : Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 2010. – 112 с.
41. Диденко Д. Человеческий капитал в условиях системных трансформаций и динамика неравенства в оплате труда / Д. Диденко // Человек и труд. – 2011. – № 4. – С. 49-54.
42. Доклад «Заработная плата в мире в 2010-2011 гг.». Группа технической поддержки по вопросам достойного труда и Бюро МОТ для стран Восточной Европы и Центральной Азии. Первое издание. – М. : МОТ, 2010.
43. Долженко Р.А. Ключевые показатели эффективности в системе стимулирования персонала филиала / Р.А. Долженко // Нормирование и оплата труда в промышленности. – М., 2012. – № 12. – С. 20-26.
44. Долинина Т.Н. Внутрифирменная политика оплаты труда: экономическое обоснование / Т.Н. Долинина. – Минск : Изд-во Гревцова, 2008. – 320 с.



45. Достойный труд – основа социальной политики // Федерация независимых профсоюзов России; Международная организация труда. – М., 2012.
46. Дряхлов Н. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США / Н. Дряхлов, Е Куприянов // Проблемы теории и практики управления, 2002. – №2. – С. 83-88.
47. Ендовицкий Д.А. Вознаграждение персонала: учет и отчетность, экономический анализ : учеб. пособие / Д.А. Ендовицкий, Л.А. Вострикова // М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 303 с.
48. Еремеева В. Как реформировать оплату труда / В. еремеева // Человек и труд. – 2004. – № 11. – С. 27-30.
49. Жуков А. Организационные основы построения системы оплаты труда на предприятии / А. Жуков // Нормирование и оплата труда в промышленности. – М., 2006. – № 10. – С. 16-19.
50. Жуков А.Л. Регулирование и организация оплаты труда : учеб. пособие / А.Л. Жуков. – М. : Изд-во «МИК», 2003. – 336 с.
51. Жулина Е.Г. Европейские системы оплаты труда / Е.Г. Жулина, Н.А. Иванова. – М. : ООО «Журнал «Управление персоналом», 2007. – 216 с.
52. Журавлев П. Мировой опыт управления человеческими ресурсами и оплата труда / П. Журавлев, Ю. Одегов, Н. Волгин // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2005. – № 11. – С. 116-112.
53. Журавлев П. Некоторые аспекты практики материального стимулирования (мировой опыт) / П. Журавлев, Ю. Одегов, Н. Волгин // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2006. – № 4. – С. 82-92.
54. Журавлев П. Современные системы оплаты труда (мировой опыт) / П. Журавлев, Ю. Одегов, Н. Волгин // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2006. – № 3. – С. 83-94.
55. Забродин И.П. Теория экономического анализа : учеб. пособие / И.П. Забродин. – Воронеж : Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 2007. – 192 с.
56. Загарова Н.А. Анализ основных тенденций в области оплаты труда / Н.А. Загарова // Управление персоналом. – 2005. – № 19. – С. 26-32.

57. Заде Л. Понятие лингвистической переменной и его применение к принятию приближенных решений / Л.Заде. – М. : Мир, 1976. – 165 с.
58. Заработная плата в России: эволюция и дифференциация : монография / под ред. В.Е. Гимпельсона, Р.И. Капелюшникова; Гос. ун-т – Высшая школа экономики. – М. : Изд. дом ГУ ВШЭ, 2007. – 575 с.
59. Зиангирова Л.А. Определение факторов и субфакторов при построении системы грейдов в консалтинговых компаниях / Л.А. Зиангирова // Нормирование и оплата труда в промышленности.– М., 2013. –№ 3.–С. 52-57.
60. Исаакс Х. Неденежные мотивы повышения производительности труда / Х. Исаакс // Кадровый менеджмент. – 2003. – №7. – С. 51-54.
61. Исследование различий зарплат в регионах России – [http://riarating.ru/regions\\_study/20131029/610592758.html](http://riarating.ru/regions_study/20131029/610592758.html) (дата обращения 27.03.2014)
62. Кардашов В. Мотивация персонала: теория и практика / В. Кардашов // Человек и труд. – 2002. – №10. – С.80-83.
63. Карташова Л.В. Организационное поведение : учебник / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломандина. – М. : ИНФРА – М, 2003. – 220 с.
64. Качанов В.А. Заработная плата – категория экономическая / В.А. Качанов// Профессиональное образование. – 2005. – № 6. – С. 22-23.
65. Качина Ю.В. Организация и мотивация труда участников производственного процесса : учеб. пособие / Ю.В. Качина. – Воронеж : ВГТУ, 2008. – 130 с.
66. Кейнс Дж.М. Общая теория занятости, процента и денег / Дж.М. Кейнс. – Петрозаводск : Петроком, 1993. – 308 с.
67. Кларк Дж.Б. Распределение богатства / Дж.Б. Кларк; Пер. с англ. / Науч. ред. А.А. Белых, А.В. Полетаев. – М. : Экономика, 1992. – 447 с.
68. Климова, М.А. Заработная плата. Практическое руководство / М.А. Климова. – М. : «Налоговый вестник», 2002. – С. 98-99.

69. Ключков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. – М. : Изд-во «Эксмо», 2010. – 160 с. – <http://planetahr.ru/publication/3321> (дата обращения: 22.03.2012)

70. Когденко В.Г. Экономический анализ : учеб. пособие / В.Г. Когденко.– М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 390 с.

71. Колосова Р.П. Экономика персонала: учебник / Р.П. Колосова, Т.Н. Васильюк, М.В. Артамонова, М.В. Луданик. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 896 с. (Учебники экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова)

72. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебник / Л.Т. Гиляровская [и др.]. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006.– 360 с.

73. Конвенция Международной организации труда № 131 «Об установлении минимальной заработной платы с особым учетом развивающихся стран» (заключена в Женеве 22 июня 1970 г.) – 4 с. ([www.consultant.ru](http://www.consultant.ru))

74. Конвенция Международной организации труда № 95 «О защите заработной платы» (Женева, 1 июля 1949 г.) ([www.consultant.ru](http://www.consultant.ru))

75. Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 г. ([www.consultant.ru](http://www.consultant.ru))

76. Костенькова Т.А. К вопросу о совершенствовании оплаты труда в промышленности / Т.А. Костенькова // Нормирование и оплата труда в промышленности. – М., 2013. – № 6. – С. 41-45.

77. Костенькова Т. Организация стимулирования труда работников промышленных предприятий в условиях инновационного обновления экономики (на примере предприятий машиностроительного комплекса) : Дисс. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. – Елец. – 2011. – 202 с.

78. Костенькова Т.А. Принципы рациональной организации оплаты труда на промышленном предприятии / Т.А. Костенькова // Формирование инновационной системы экономики и образования в условиях глобализации: материалы Междунар. науч.-практ. конф.– Воронеж : Научная книга, 2008. – Ч. 1. – С. 57-61.

79. Костенькова Т.А. Совершенствование организации оплаты и стимулирования труда работников промышленного предприятия / Т.А. Костенькова // Человек и труд. – 2010. – № 1. – С. 29-31.
80. Котова Л.Р. Современные тенденции вознаграждения персонала / Л.Р. Котова // Нормирование и оплата труда в промышленности. – № 4. – 2006. – С. 30-36.
81. Купер Д. Отбор и наем персонала: технология тестирования и оценки / Д. Купер, И.Т. Робертсон, Г. Тинлайн; [Пер. с англ.: Т.Э. Окорокова]. – М. : ООО «Вершина», 2009. – 336 с.
82. Ланда Н.Ю. Развитие системы экономического вознаграждения менеджеров : автореф. дис. ... канд. экон. наук / Н.Ю. Ланда. – Иркутск, 2010. – 24 с.
83. Луговой А.В. Расчеты по оплате труда / А.В. Луговой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Изд-во «Бухгалтерский учет», 2005. – 360 с.
84. Магура М.И. Мотивация персонала и эффективность управления / М.И. Магура // Управление персоналом. – 2003. – № 6. – С. 22-25.
85. Мазманова Б.Г. Оплата труда и трудовые отношения в России и за рубежом : учеб. пособие / Б.Г. Мазманова. – М. : Дело и Сервис, 2010. – 432 с.
86. Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда : учеб. пособие / Б.Г. Мазманова. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 368 с.
87. Мазманова Б.Г. Функции заработной платы в трактовке российских ученых / Б.Г. Мазманова // Труд и социальные отношения. – 2009. – № 12. – С. 38-45.
88. Малицкая И.Г. Трансформация системы стимулирования труда в условиях реформирования предприятия электроэнергетики : автореф. дис. ... канд. экон. наук / И.Г. Малицкая. – Омск, 2007. – 20 с.
89. Маркс К. Заработная плата, цена и прибыль / К. Маркс. – М. : Государственное издательство политической литературы, 1948. – 67 с.
90. Маркс К. Капитал. Критика политической экономии / К. Маркс; Пер. И.И. Скворцова-Степанова. – Т. 1. – Кн. 1. Процесс производства капитала. – М. : Политиздат, 1973. – 908 с.

91. Маркс К. Наемный труд и капитал / с введ. Ф. Энгельса. пер. с нем. Б. Киричевского. М. : Колокол, 1905. – 63 с.
92. Маршалл А. Принципы экономической науки / А. Маршалл; Пер. с англ. – Т. 2. – М. : Прогресс, 1993. – 312 с.
93. Масааки Имаи Гемба кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества (Gemba Kaizen: A Commonsense, Low-Cost Approach to Management). – М. : «Альпина Паблишер», 2010. – 346 с.
94. Масааки Имаи Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний (Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success). – М. : «Альпина Паблишер», 2011. – 274 с.
95. Мастеров Б. Психологические аспекты вознаграждения персонала / Б. Мастеров, Н Тумашкова // Кадры предприятия. – 2001. – №1. – С.11-15.
96. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 19 «Вознаграждения работникам» – 38 с.
97. Меньшикова О.И. Реформирование заработной платы: цели, достижения, перспективы / О.И. Меньшикова // Уровень жизни населения регионов России. – М., 2009. – № 4/2009. – С. 38-45.
98. Мескон М.Х. Основы менеджмента : учеб. пособие / М.Х. Мескон, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – С. 360-376.
99. Метод направляющих профильных таблиц Хея / HR-Portal. – [http://www.hr-portal.ru/pages/hrm/67\\_smsp01r.pdf](http://www.hr-portal.ru/pages/hrm/67_smsp01r.pdf) (дата обращения 10.02.2012)
100. Милкович Дж.Т. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Джордж Т. Милкович, Джерри М. Ньюман; пер. с англ. [И.Л. Белоус и др.]. – М. : Вершина, 2005. – 760 с.
101. Миляева Л.Г. Методические аспекты разработки гибких систем оплаты труда персонала промышленных предприятий / Л.Г. Миляева, Д.В. Бирюков // Нормирование и оплата труда в промышленности. – М., 2012. – № 9. – С. 38-43.
102. Миляева Л.Г. Оценка и стимулирование персонала организаций в условиях инновационной среды : монография / Л.Г. Миляева, С.А. Фомина. – Бийск : Изд-во АлтГУ им. И.И. Ползунова, 2008. – 156 с.

103. Моисеев В. Оплата труда: социальный аспект / В. Моисеев // Человек и труд. – 2009. – № 3. – С. 22-24.

104. Мотивация сотрудников: премировать или похвалить? // Кадровый менеджмент. – 2003. – №2. – С.42-46.

105. Набоко С. Формирование системы вознаграждения с ориентацией на конечный результат / С. Набоко // Человек и труд.– 2009.– № 11. –С. 29-31.

106. Налоговый кодекс Российской Федерации ([www.consultantplus.ru](http://www.consultantplus.ru)) 3

107. Непредвзятое обсуждение актуальнейшей проблемы // Человек и труд. – 2009. – № 7. – С. 16-18.

108. Никифорова А.А. Принцип конкурентоспособности в установлении и регулировании заработной платы (опыт зарубежных развитых стран) / А.А. Никифорова // Труд за рубежом. – 2009. – № 2. – С. 101-116.

109. Норберт Т. Мотивация и закрепление перспективных кадров предприятием / Т. Норберт, В. Фридли // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – №4. – С. 119-122.

110. О бухгалтерском учете : федер. закон от 21 ноября 1996 г. № 129-ФЗ // Все положения по бухгалтерскому учету. – М. : ООО ИИА «Налог Инфо», ООО «Статус-Кво 97», 2007. – 288 с.

111. О минимальном размере оплаты труда : федер. закон от 19.06.2000 № 82-ФЗ (в ред. 02.12.2013 г.) ([www.consultantplus.ru](http://www.consultantplus.ru))

112. О регулировании оплаты труда в Воронежской области : закон Воронежской области от 06.12.1999 № 123-П-ОЗ (в ред. от 06.11.2013 г.) – 7 с.

113. Об обязательном социальном страховании на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством : федер. закон от 29.12.2006 № 255-ФЗ (в ред. федер. законов от 09.02.2009 № 13-ФЗ, от 24.07.2009 № 213-ФЗ, от 28.09.2010 N 243-ФЗ, от 08.12.2010 N 343-ФЗ) ([www.consultantplus.ru](http://www.consultantplus.ru))

114. Общественное мнение – 2010. М. : Левада\_Центр, 2011. – 268 с.

115. Общественное мнение – 2011. М. : Левада\_Центр, 2012. – 284 с.

116. Общественное мнение – 2012. М. : Левада\_Центр, 2012. – 232 с.

117. Общественное мнение – 2013. М. : Левада\_Центр, 2014. – 252 с.

118. Одегов Ю.Г. Методы оценки мотивированности работников / Ю.Г. Одегов, А.А. Федченко, Е.С. Дашкова // Нормирование и оплата труда в промышленности. – М., 2011. – № 11. – С. 22-28.

119. Одегов Ю.Г. Мотивация трудовой деятельности : учеб.-практ. пособие / Ю.Г. Одегов, А.А. Федченко, Е.С. Дашкова. – М. : Изд-во «Альфа-Пресс», 2009. – 336 с.

120. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. / Ю.Г. Одегов. – М. : Изд-во «Альфа-Пресс», 2008. – 944 с.

121. Одегов Ю.Г. Экономика персонала. Часть II. Практика : учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, А.А. Федченко. – М. : Издательство «Альфа-Пресс», 2009. – 1312 с.

122. Озеров П.И. Адаптация к производственной системе предприятий современной формы оплаты труда / П.И. Озеров // Нормирование и оплата труда в промышленности. – М., 2013. – № 4. – С. 20-24.

123. Озеров П.И. Инструмент эффективности для серьезного бизнеса / П.И. Озеров. – <http://www.e-executive.ru/community/intellectual/1312664> (дата обращения 15.03.2012)

124. Озеров П.И. Оплата труда производственных рабочих в условиях функционирования на предприятии производственной системы / П.И. Озеров. – Нормирование и оплата труда в промышленности. М., 2013. – № 2. – С. 30-34.

125. Озеров П.И. Проблемы внедрения адаптированной к производственной системе оплаты труда в практику предприятий / П.И. Озеров. М., 2013. – Нормирование и оплата труда в промышленности. – № 3.– С. 20-23.

126. Озеров П.И. Реализация концепции «гемба кайдзен» в оплате труда / П.И. Озеров. – <http://www.e-executive.ru/community/intellectual/1568071> (дата обращения 15.03.2012)

127. Омаров М. Вариант многофакторной модели оплаты труда / М. Омаров, В. Перевозчикова // Человек и труд. – № 9. – 2006. – С. 59-60.

128. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли (торговля) : учебник 2-е изд. испр. – М. : «Дашков и Ко», 2007. – 348 с.

129. Павленко А.П. Прибыль там, где есть мозги / А.П. Павленко // Нормирование и оплата труда в промышленности. – М., 2008. – № 11. – С. 23-37.

130. Павленко А.П. Система эффективной заработной платы в условиях рыночных отношений / А.П. Павленко // Нормирование и оплата труда в промышленности. – М., 2012. – № 9. – С. 28-37.

131. Парменгер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей. – М. : Изд-во «Олимп-Бизнес», 2009. – 288 с.

132. Пархалина Е. История создания метода Хэя / Е. Пархалина. – <http://www.finsektor.ru/page130.html> (дата обращения 15.03.2012)

133. Пастухов Б. Управление деловой активностью персонала / Б. Пастухов // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – №2. – С.78-82.

134. Политика доходов и заработной платы : учебник / А.Н. Ананьев, Л.Н. Лыкова, И.В. Ильин и др.; Под ред. П.В. Савченко, Ю.П. Кокина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономистъ, 2004. – 525 с.

135. Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в РФ, утвержденное приказом Минфина РФ от 29 июля 1998г. № 34н, в ред. от 26.03.07 (<http://www.cons-plus.ru/buhgalter/pbu>)

136. Постановление Государственного комитета Российской Федерации по статистике «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты» от 5.01.2004 г. № 1.

137. Привольнова О. Вычеты по НДФЛ в 2009 году / О. Привольнова. – <http://www.audit-it.ru/articles/account/tax/a38/177599.html> (дата обращения 18.03.2009)

138. Приголовко Г.А. Вознаграждение персонала в свете концепции управления человеческими ресурсами / Г.А. Приголовко // Менеджмент в России и за рубежом. – №1 / 2008. – С. 108.



139. Приголовко Г.А. Современное понятие вознаграждения персонала как снятие «оплаты труда» / Г.А. Приголовко// Экономическая и философская газета. – М., 2006. – № 25-26.
140. Прыкина Н.В. Экономический анализ : учеб. пособие / Н.В. Прыкина. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 465 с.
141. Психология менеджмента : учеб. для вузов / Г.С. Никифоров. – СПб. : Питер, 2004. – 539 с.
142. Расстригина И.А. Заработная плата: удержания и выплаты / И.А. Расстригина. – М. : «Финансовая газета», 2007. – 48 с.
143. Расходы организации от А до Я : справочное пособие – М. : Эскаорт, 2005. – 176 с.
144. Рекомендация МОТ № 85 «Об охране заработной платы» от 1 июля 1949 г. ([www.consultant.ru](http://www.consultant.ru))
145. Рикардо Д. Начала политической экономии и налогового обложения: Антология экономической классики / Д. Рикардо. – М. : Эконов, Ключ, 1993. – 475 с.
146. Роль социального партнерства в продвижении и реализации принципов достойного труда : материалы науч.-практ. конф. Центрального федерального округа. – Воронеж, 2012. – 115 с.
147. Российский статистический ежегодник. 2009 : Стат.сб. / Росстат. – М., 2009. – 795 с.
148. Российский статистический ежегодник. 2013 : Стат.сб. / Росстат. – М., 2013. – 717 с.
149. Россия в цифрах. 2012 : Крат. стат. сб. / Росстат – М., 2012.. – 573с.
150. Руденко Г.Г. Современные методики мотивирования и стимулирования работников (зарубежный опыт) / Г.Г. Руденко // Нормирование и оплата труда в промышленности. – М., 2011. – № 4. – С. 53-61.
151. Рутицкая В. Модель оплаты труда: Грейды / В. Рутицкая – <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1006> (дата обращения 15.03.2012)

152. Савина С.В. Современные системы оплаты труда для предприятий реального сектора экономики / С.В. Савина // Нормирование и оплата труда в промышленности. – М., 2012. – № 4. – С. 37-45.

153. Савитская Г.В. Анализ хозяйственной деятельности : учебник / Г.В. Савитская. – 3-е изд. : перераб. и доп. – М. : ИНФРА. – 2006. – 425 с.

154. Свергун О. HR-практика. Управление персоналом: Как это есть на самом деле / О. Свергун, Ю. Пасс, Д. Дьякова, А. Новикова. – СПб. : Питер, 2005. – 320 с.

155. Сковпень В. Грейдинг, или дифференциация заработной платы работников / В. Сковпень // Кадровик. Трудовое право для кадровика. – 2008. – № 6. – С. 11-22.

156. Слипачук С. Система грейдов: методика определения должностных окладов / С. Слипачук – <http://www.hr-portal.ru/article/sistema-greidov-metodika-opredeleniya-dolzhnostnykh-okladov> (дата обращения 15.03.2012)

157. Ожегов С.И. Словарь русского языка / С.И. Ожегов. – М. : Русский язык. – 1978. – 716 с.

158. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов (отдельные главы) / А. Смит. – Петрозаводск : Петроком, 1993. – 320 с.

159. Соболев Э.Н. Социально-трудовые отношения в России: история, современное состояние, перспективы. – М. : ИЭ РАН, 2008. – 280 с.

160. Соломанидина Т.О. Ключевые показатели деятельности компании (теоретические и методические основы) / Т.О. Соломанидина // Нормирование и оплата труда в промышленности. – М., 2014. – № 2. – С. 18-26.

161. Соломанидина Т. Модели материального вознаграждения / Т. Соломанидина, А. Соломанидин, Д. Баранова // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2008. – № 12. – С. 67-70.

162. Соломанидина Т. Эффективная система мотивации и стимулирования / Т. Соломанидина, А. Соломанидин, Д. Баранова // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2009. – № 1. – С. 65-75.

163. Спенсер Сайн М. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы / Сайн М. Спенсер, Лайл М. Спенсер-мл.; Пер. с англ. – М. : НИРРО, 2005. – 379 с.

164. Средняя заработная плата в 2013 году в России и мире – <http://bs-life.ru/rabota/zarplata/srednyaya-zarplata2013> (дата обращения 27.03.2014)

165. Стародетская О. Вознаграждение персонала на основе модели компетенций / О. Стародетская. – [http://www.zrp.spb.ru/article\\_46.php](http://www.zrp.spb.ru/article_46.php) (дата обращения 13.10.2014)

166. Стукен Т.Ю. Внутрифирменная политика оплаты труда (на примере организаций г. Омска) / Т.Ю. Стукен. – сб. науч. трудов «Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования» / ГУ-ВШЭ, ф-т менеджмента; науч. ред. М.Ю. Шерешева. – М. : Изд. Дом ГУ-ВШЭ, 2009. – С. 440-450.

167. Стукен Т.Ю. Внутрифирменная политика оплаты труда: теория и современная практика : монография / Л.Т. Сабирова, Т.Ю. Стукен ; Ом. гос. ун-т им. Ф. М. Достоевского. – Омск : Изд-во ОмГУ, 2011. – 229 с.

168. Тихомирова Т.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии : учеб. пособие / Т.П. Тихомирова, Е.И. Чучкалова. – Екатеринбург : Изд-во ГОУ ВПО «Рос.гос.проф.-пед.ун-т», 2008. – 185 с.

169. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.06.2014 г.). – 191 с. ([www.consultantplus.ru](http://www.consultantplus.ru))

170. Ты не прав, шеф! / Н. Старых. – Коммуна. – Воронеж, 1 апреля 2014. – № 45 (26261). – ([www.communa.ru](http://www.communa.ru))

171. Управление вознаграждением работников – [http://infomanagement.ru/lekcija/Upravlenie\\_voznagrajdeniem\\_rabotnikov](http://infomanagement.ru/lekcija/Upravlenie_voznagrajdeniem_rabotnikov) (дата обращения 31.03.2013)

172. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 29.12.2012) «Об обществах с ограниченной ответственностью»

173. Федченко А.А. Гибкие системы оплаты труда: возможности и перспективы / А.А. Федченко. – Нормирование и оплата труда в промышленности. – М., 2010. – № 3. – С. 15-19.

174. Федченко А.А. Гибкость оплаты труда как условие ее справедливости / А.А. Федченко, О.Г. Логунов // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. – М., 2013. – № 12. – С. 106-111.

175. Федченко А.А. Качество трудовой жизни : учеб. пособие / А.А. Федченко. – Воронеж : ИПЦ ВГУ, 2013. – 261 с.

176. Федченко А.А. Компенсационный пакет организации: подходы к реформированию / А.А. Федченко // Вестн. Воронеж. гос. ун-та. Сер. Экономика и управление. – 2008. – № 1/2008. – С. 114-122.

177. Федченко А.А. Методические подходы к оценке эффективности премиальных систем / А.А. Федченко // Вестн. Воронеж. гос. ун-та. Сер. Экономика и управление. – 2008. – № 2/2004. – С. 145-150.

178. Федченко А.А. Оплата труда и доходы работников : учеб. пособие / А.А. Федченко, Ю.Г. Одегов. – М. : Изд.-торг. корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2004. – 552 с.

179. Федченко А.А. Организация оплаты труда и конкурентоспособность компании (Продолжение. Начало в №№ 4, 5,6 2009 г.) / А.А. Федченко. – Нормирование и оплата труда в промышленности. – М., 2009. – № 7. – С. 11-16.

180. Федченко А.А. Организация оплаты труда и конкурентоспособность компании / А.А. Федченко // Нормирование и оплата труда в промышленности. – М., 2009. – № 4. – С. 24-33.

181. Федченко А.А. Современные подходы к выбору систем оплаты труда в организации / А.А. Федченко. – Нормирование и оплата труда в промышленности. – М., 2009. – № 10. – С. 12-19.

182. Финансовый учет : учеб. / [под ред. В.Г. Гетьмана]. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 784 с. : ил.

183. Цветаев В. Ориентиры трудовой мотивации в современной России / В. Цветаев // Персонал-микс. – 2005. – №3. – С.23-26.

184. Чемяков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом / В.П. Чемяков. – М. : Вершина, 2007. – 208 с.

185. Чигрина А.А. Основные изменения в расчете больничных листов 2011 по сравнению с 2010 годом / А.А. Чигрина. –

<http://www.buhsoft.ru/?title=pressa/3/at.php> (дата обращения 24.02.2011)

186. Шаталов Д.В. Оплата труда и зарплатные ожидания / Д.В. Шаталов // Нормирование и оплата труда в промышленности. – М., 2012. – № 1. – С. 54-59.

187. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие (изд. 3-е, перераб. и доп.) / С.В. Шекшня. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2007. – 318 с.

188. Шишкоедова Н.Н. Учет расчетов с персоналом: расчеты по оплате труда / Н.Н. Шишкоедова. – М. : ООО «Вершина», 2005. – 568 с.

189. Шубенкова Е. Вознаграждение за качество. Использование гибких систем оплаты труда в условиях TQM / Е. Шубенкова, А. Шубенков // Нормирование и оплата труда в промышленности. – М., 2006. – № 7. – С. 34.

190. Щербакова А.Н. Комплексная оценка эффективности действующих систем оплаты труда / А.Н. Щербакова // Черноземный альманах научных исследований. Сер. Экономика. – Воронеж, 2008. – Вып.1(7). – С. 136-147.

191. Экономика труда : Учебник. В 2 т. / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, Л.С. Бабынина. – М. : Издательство «Альфа-Пресс», 2007. – Т. 1. – 760 с.

192. Югов Е.А. Современные проблемы оплаты труда и основные пути их решения / Е.А. Югов // Вестн. Воронеж. гос. аграрного ун-та, 2008. – №03-04 (18-19). – С. 63-71.

193. Яковлев Р.А. О регулировании заработной платы в Российской Федерации / Р.А. Яковлев // Человек и труд. – 2008. – № 2. – С. 29-31.

194. Яковлев Р.А. Оплата труда в организации / Р.А. Яковлев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : МЦФЭР, 2005. – 528 с.

195. Яковлев Р.А. Оплата труда в организации / Р.А. Яковлев. – М. : МЦФЭР, 2003. – 448 с.

196. Яковлев Р.А. Разработка теоретических и методологических положений в области оплаты труда: вклад Института труда / Р.А. Яковлев // Человек и труд. – 2010. – № 11. – С. 43-49.

197. Armstrong M. Employee Reward. – London : Fakenham Photosetting, 1999. – 515 p.

198. Arthur W. Sherman, Jr., George W. Bohlander, Herbert J. Chruden. Managing Human Resources. Eight edition. – Published by South-Western publishing Co. – 1988. – 734 p.

199. Bereman N.A., Lengnice-Hall M.L. Compensation Decision Making (computer-based approach). – The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, 1994. – 116 p.

200. Armstrong M., Stephens T. A Handbook of Employee Reward Management and Practice. – N.Y., 2005.

201. Fundamentals of Human Resources Management (4 edition). R.Noë, J.Hollenbeck, B.Gerhard, P.Write. – McGraw-Hill/Irwin, 2011. – 589 p.

202. [http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B7%D0%B5\\_%D0%EE%D0%F2%D0%B8\\_%D0%F4%D0%F4%D0%EA%D0%F2%D0%ED%D0%F1%D0%F2%D0%F8](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B7%D0%B5_%D0%EE%D0%F2%D0%B8_%D0%F4%D0%F4%D0%EA%D0%F2%D0%ED%D0%F1%D0%F2%D0%F8) (дата обращения: 22.03.2012)

203. <http://university.imicor.ru/interesting-articles/141-greydi-metod-heya.html> (дата обращения 15.03.2012)

204. <http://www.management.com.ua/finance/fin115.html> (дата обращения: 22.03.2012)

205. <http://www.про-сomp.ru/332864.aspx> (дата обращения: 22.03.2012)

206. <http://www.piter-soft.ru/automation/more/glossary/process/KPI/> (дата обращения: 22.03.2012)

207. Statistics on Occupational Wages and Hours of Work and on Food Prices, I.L.O, Geneva, 2008.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

## Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата по субъектам РФ, руб.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<i>Российская Федерация</i>	<i>2223,4</i>	<i>3240,4</i>	<i>4360,3</i>	<i>5498,5</i>	<i>6739,5</i>	<i>8554,9</i>	<i>10633,9</i>	<i>13593,4</i>	<i>17290,1</i>	<i>18637,5</i>	<i>20952,2</i>	<i>23369,2</i>	<i>26629</i>	<i>29792,0</i>
<b>Центральный федеральный округ</b>	<b>2173,0</b>	<b>3265,9</b>	<b>4432,6</b>	<b>5872,8</b>	<b>7276,3</b>	<b>9621,8</b>	<b>12117,4</b>	<b>15876,7</b>	<b>20665,7</b>	<b>22404,6</b>	<b>25376,9</b>	<b>28449,4</b>	<b>32466</b>	<b>36212,5</b>
Белгородская область	1717,0	2505,0	3493,2	4468,6	5284,4	6775,4	8336,9	10479,5	13508,5	14061,0	15938,4	17667,6	20002	22220,9
Брянская область	1213,1	1817,0	2612,5	3316,0	4196,1	5235,3	6533,5	8189,6	10220,1	10950,7	12325,6	13912,0	16530	18973,9
Владимирская область	1573,4	2291,7	3165,7	4024,6	4750,9	6066,8	7434,9	9688,1	12126,1	13131,2	14484,4	16313,9	18343	20927,3
<i>Воронежская область</i>	<i>1376,0</i>	<i>1912,3</i>	<i>2579,7</i>	<i>3549,1</i>	<i>4340,6</i>	<i>5382,2</i>	<i>6750,3</i>	<i>8730,9</i>	<i>11490,2</i>	<i>12786,1</i>	<i>14337,3</i>	<i>16054,7</i>	<i>19538</i>	<i>21825,2</i>
Ивановская область	1184,3	1763,8	2595,1	3254,6	4078,9	5143,7	6362,6	8171,6	10208,8	11487,9	13123,3	14436,2	16998	18981,5
Калужская область	1664,3	2485,6	3457,3	4489,3	5642,8	7066,4	8592,5	10926,8	14085,2	15411,1	17681,6	20000,8	23710	25756,6
Костромская область	1508,3	2190,6	3068,1	3869,3	4723,2	5974,6	7325,8	9058,1	11456,9	12447,1	13525,8	14890,5	16896	19156,5
Курская область	1453,6	2011,3	2866,0	3973,7	4889,1	5475,9	6924,9	8856,8	11437,4	12487,7	14006,5	16240,8	18690	21234,2
Липецкая область	1880,8	2637,5	3388,5	4394,8	5485,3	6929,4	8634,3	10907,1	13372,4	13871,0	15429,8	17010,4	19417	21390,5
Московская область	2269,3	3450,0	4802,6	6071,2	7399,2	9557,7	12263,4	16234,5	21502,8	23341,8	25417,4	28585,6	32303	35690,3
Орловская область	1535,0	2245,8	3028,7	3563,5	4392,9	5430,6	6773,7	8610,7	11152,2	11854,3	13174,2	14528,6	16888	19272,5
Рязанская область	1462,4	2188,8	3094,9	4028,1	4964,8	6149,7	7677,1	9796,6	12686,3	13439,5	15288,9	16717,7	19098	21796,5
Смоленская область	1656,4	2383,8	3323,0	4173,3	5012,0	6190,6	7474,7	9552,1	12050,7	13031,5	14513,0	16189,4	17942	20447,3
Тамбовская область	1234,5	1760,5	2554,6	3303,6	4081,4	5008,5	6275,9	7903,0	10295,7	11605,8	12623,9	14292,9	16866	19056,0
Тверская область	1574,5	2343,2	3306,5	4267,9	5385,9	6486,3	8040,3	10177,0	13064,7	14160,7	16155,3	17747,3	20246	22449,9
Тульская область	1654,9	2408,8	3270,5	4205,5	5172,3	6412,4	7851,0	10137,1	12994,1	14338,3	15640,7	17225,1	20121	23030,3
Ярославская область	1905,8	2830,6	3889,5	4952,1	6164,1	7366,2	8994,5	11214,8	13802,9	14417,6	16075,8	18111,0	20397	23003,3
г. Москва	3229,3	4924,2	6388,4	8611,6	10634,0	14424,6	17997,9	23623,3	30552,1	33358,0	38410,5	44898,7	48830,4	55485,2
<b>Северо-Западный федеральный округ</b>	<b>2531,5</b>	<b>3655,1</b>	<b>5067,9</b>	<b>6143,7</b>	<b>7518,1</b>	<b>9487,2</b>	<b>11851,3</b>	<b>15256,1</b>	<b>19396,0</b>	<b>20892,7</b>	<b>23531,5</b>	<b>25776,4</b>	<b>29058</b>	<b>32548,9</b>
Республика Карелия	2559,0	3412,8	4653,1	5692,0	6935,1	8730,3	10697,4	13342,1	16892,9	18394,0	20056,0	22173,9	24796	27503,3
Республика Коми	3558,6	5177,7	6505,8	7884,2	9481,5	11612,1	14082,2	17077,3	20826,9	23685,9	26139,8	28897,3	33971	37716,8
Архангельская область	2621,0	3700,5	4971,7	6242,6	7887,5	9874,3	11725,0	14400,3	18181,3	20242,9	22192,1	24611,4	28531	32465,3
в т.ч. Ненецкий автономный округ	5065,9	9225,9	12626,8	15918,3	19024,7	23016,8	28591,6	34380,7	41181,1	43965,1	47349,4	50035,8	57795	61764,7
Вологодская область	2561,9	3510,8	4497,0	5497,5	6970,6	8827,9	10666,6	12913,9	16115,3	16565,5	18536,4	20250,3	22649	25126,6
Калининградская область	1750,4	2582,4	3703,0	4743,3	5559,6	6781,3	9720,3	12750,3	15420,3	16047,9	18455,4	19911,1	21526	25104,2



Ленинградская область	2178,8	3258,4	4527,5	5466,1	6673,2	8595,9	10214,8	13154,8	17519,0	18359,5	20768,3	23302,6	26310	29358,3
Мурманская область	3746,9	5387,2	7222,6	8645,5	10176,6	12509,6	15162,0	18581,0	23762,8	26591,7	29307,8	32341,6	36188	40225,1
Новгородская область	1742,5	2474,8	3443,0	4393,4	5502,8	6940,8	8907,5	11004,9	13685,2	14794,5	16750,8	18636,5	21297	23493,8
Псковская область	1470,7	2069,9	2919,5	3762,0	4542,6	5734,5	6973,0	8950,5	11380,8	12631,4	14498,2	15721,2	18203	19742,7
г. Санкт-Петербург	2511,5	3695,3	5434,7	6467,5	7931,1	10133,9	13033,2	17552,0	22473,4	23884,4	27189,5	29522,0	32930	36848,0
<b>Южный федеральный округ</b>	<b>1481,0</b>	<b>2159,2</b>	<b>2974,4</b>	<b>3699,2</b>	<b>4648,4</b>	<b>6204,2</b>	<b>7221,4</b>	<b>9874,8</b>	<b>12514,3</b>	<b>14065,7</b>	<b>15560,1</b>	<b>17236,9</b>	<b>19823</b>	<b>22496,6</b>
Республика Адыгея	1302,5	1832,1	2612,6	3317,5	4266,3	5123,0	6414,4	8056,4	10096,9	11547,6	12787,4	14344,9	16715	19276,0
Республика Калмыкия	1220,0	1759,1	2533,7	2960,8	3605,7	4495,0	5562,2	7101,2	9083,1	10848,7	11601,0	12559,1	15041	17470,8
Краснодарский край	1697,6	2495,3	3365,4	4033,1	5155,3	6462,3	7975,5	10260,0	13162,5	14953,2	16329,9	18416,0	21409	24062,6
Астраханская область	1898,7	2660,9	3530,0	4431,6	5495,4	6884,2	8157,9	9866,9	12339,8	14095,7	16582,1	17022,8	19522	22735,8
Волгоградская область	1690,4	2392,5	3132,7	3989,3	4885,1	6160,0	7746,6	9770,2	12001,8	13256,5	14856,1	16191,5	18584	21045,9
Ростовская область	1360,5	2092,2	3002,1	3806,1	4797,5	5944,7	7568,9	9779,6	12539,0	13882,5	15243,9	16949,5	19189	21867,1
<b>Северо-Кавказский федеральный округ</b>						<b>4785,1</b>		<b>7734,9</b>	<b>9861,8</b>	<b>11431,9</b>	<b>12569,2</b>	<b>13898,4</b>	<b>16725</b>	<b>19358,7</b>
Республика Дагестан	878,7	1171,9	1834,3	2409,2	3000,1	3659,8	4530,0	5696,4	7595,1	9125,3	10243,5	11235,8	13660	16834,7
Республика Ингушетия	1243,6	1758,2	2729,2	3576,0	4002,8	5448,9	6432,0	7285,4	8913,8	10957,6	12855,3	14513,2	18302	20150,9
Кабардино-Балкарская Республика	1180,6	1625,1	2269,4	2877,1	3515,6	4653,3	5851,4	7213,9	9033,9	10777,4	11663,2	13011,5	16314	18623,6
Карачаево-Черкесская Республика	1130,9	1637,0	2425,7	3080,9	3696,2	4710,1	5870,9	7558,4	9383,6	10477,1	11345,6	12446,9	15511	17857,8
Республика Северная Осетия - Алания	1166,7	1702,7	2446,9	2792,6	3457,2	4722,3	5918,4	7625,8	9150,9	10831,5	11817,6	13376,0	15897	18664,0
Чеченская Республика	881,8	1589,8	2507,7	3807,8		6715,9	8078,0	9916,7	11762,8	13254,9	13918,7	14431,4	17385	20864,8
Ставропольский край	1438,4	2098,7	2837,4	3512,2	4497,4	5416,3	6732,9	8647,7	11109,5	12647,2	13949,0	15588,7	18447	20666,9
<b>Приволжский федеральный округ</b>	<b>1783,0</b>	<b>2562,5</b>	<b>3412,1</b>	<b>4235,3</b>	<b>5149,9</b>	<b>6473,3</b>	<b>8118,0</b>	<b>10347,4</b>	<b>13209,9</b>	<b>13987,4</b>	<b>15613,6</b>	<b>17543,6</b>	<b>20020</b>	<b>22481,3</b>
Республика Башкортостан	1932,9	2836,8	3717,9	4449,4	5389,4	6612,0	8632,3	11027,1	14084,1	14951,0	16377,7	18397,0	20265	22377,4
Республика Марий Эл	1164,8	1656,9	2401,5	3105,8	3783,7	4938,2	6343,5	8404,3	10534,6	11374,4	12650,6	14001,2	16023	18359,7
Республика Мордовия	1107,6	1635,8	2444,1	3251,6	4013,6	5060,7	6358,4	8103,0	10530,5	10937,2	11883,1	13305,1	15187	18100,7
Республика Татарстан	2010,2	2936,1	3735,6	4530,0	5452,8	7067,8	8849,9	11468,6	14904,0	15206,9	17350,1	20009,4	23234	26034,5
Удмуртская Республика	1741,5	2594,8	3444,6	4349,9	5130,5	6373,3	7798,4	9838,6	12153,8	13099,1	14291,1	15843,3	18241	21053,4
Чувашская Республика	1196,2	1726,4	2461,3	3215,0	4048,2	5073,1	6436,7	8703,2	11146,6	11529,0	13004,4	14896,3	17187	19387,5
Пермский край	2433,7	3421,9	4286,6	5283,5	6211,8	7748,9	9516,2	11856,0	14774,1	15227,6	17438,3	18773,3	21821	24715,5

Кировская область	1521,7	2121,5	2928,6	3640,9	4540,6	5695,8	6960,3	8861,5	10971,0	12053,9	13292,6	14579,0	16932	19291,1
Нижегородская область	1697,6	2508,2	3404,1	4205,9	5255,7	6533,4	8111,7	10302,0	13467,7	14746,5	16327,6	18492,4	20959	23572,9
Оренбургская область	1848,8	2459,6	3141,8	3898,1	4734,8	6163,5	7685,1	9619,6	12087,2	13520,2	15199,6	17024,9	19271	21592,8
Пензенская область	1258,0	1752,3	2501,1	3474,4	3911,1	5206,8	6344,0	8566,4	11723,1	13034,8	14423,6	16362,2	19126	20644,8
Самарская область	2214,0	3157,3	4228,0	5138,9	6275,9	7764,9	9614,2	11920,7	14674,9	14915,9	16479,4	18600,3	20800	23469,5
Саратовская область	1391,5	1953,3	2706,6	3456,2	4301,4	5439,3	7009,7	9108,3	12008,3	13110,1	14554,0	16204,7	18803	20668,0
Ульяновская область	1429,0	2035,2	2867,1	3621,4	4372,3	5343,8	6708,0	8412,7	10895,0	11731,4	13339,0	15008,6	17107	19186,9
<b>Уральский федеральный округ</b>	<b>3486,5</b>	<b>5168,6</b>	<b>6588,6</b>	<b>8085,7</b>	<b>9692,5</b>	<b>11679,5</b>	<b>14306,9</b>	<b>17837,6</b>	<b>21826,0</b>	<b>22269,0</b>	<b>25034,5</b>	<b>28055,3</b>	<b>31598</b>	<b>34735,4</b>
Курганская область	1461,9	2064,3	2892,3	3664,6	4538,4	5691,5	7295,6	8883,1	11318,8	11942,0	13227,9	14833,1	17180	19408,5
Свердловская область	2273,8	3246,1	4473,1	5607,0	6928,4	8675,9	10772,3	13986,9	17526,7	17336,3	19756,7	22179,2	25139	27608,2
Тюменская область	6706,8	9980,0	12083,3	14584,1	16956,5	19838,4	23728,7	28565,0	33876,5	34773,0	38212,7	42289,0	47177	51008,6
Ханты-Мансийский автономный округ – Югра	8492,2	12589,8	14634,3	17209,3	19660,0	22828,5	26826,3	32227,9	37412,0	38386,6	41314,6	45498,1	50841	54507,8
Ямало-Ненецкий автономный округ	8964,7	12577,1	15876,2	20027,2	23890,2	27534,1	32336,4	37363,5	44168,7	46480,5	52618,8	59095,3	63696	69191,7
Челябинская область	2086,2	2959,0	3847,2	4838,5	5959,6	7462,7	9356,5	11897,5	14829,2	15021,2	17370,2	20015,0	22501	25650,5
<b>Сибирский федеральный округ</b>	<b>2269,6</b>	<b>3190,8</b>	<b>4309,5</b>	<b>5325,3</b>	<b>6507,8</b>	<b>8109,7</b>	<b>9877,5</b>	<b>12344,8</b>	<b>15381,4</b>	<b>16606,4</b>	<b>18657,6</b>	<b>20889,9</b>	<b>23789</b>	<b>26398,1</b>
Республика Алтай	1248,2	1902,3	3058,3	3816,7	4549,9	5736,1	7438,1	9228,2	11453,9	13075,4	14235,8	15632,4	18265	20721,9
Республика Бурятия	1923,7	2734,7	3941,1	5011,2	6162,7	7650,5	9190,1	11528,6	14417,0	15976,2	17999,7	19924,0	23101	26037,7
Республика Тыва	1582,0	2385,0	3757,9	4698,1	5469,9	6814,4	8647,2	10701,6	13614,6	16154,6	17530,0	19163,1	22239	25087,2
Республика Хакасия	2193,5	3067,1	4093,9	5054,1	6160,8	7770,8	9443,1	11251,2	14488,4	16211,6	18358,4	20689,5	23467	26068,3
Алтайский край	1364,8	1870,4	2567,6	3147,5	3955,3	4913,8	6147,0	7804,7	9731,5	10871,6	12050,7	13822,6	16010	18011,3
Забайкальский край						8152,7	9942,6	12161,5	15142,5	16553,6	18684,5	21099,6	24219	27279,4
Красноярский край	3503,4	4813,3	6171,4	7366,8	8673,7	10502,4	12471,7	15510,0	18934,7	20277,0	23254,2	25658,6	28672	31622,6
Иркутская область	2694,7	3642,7	5024,7	6137,6	7329,3	9125,3	11103,1	13770,0	17072,1	18192,9	20475,6	22647,7	25881	29049,9
Кемеровская область	2425,4	3312,7	4248,3	5263,6	6706,6	8653,6	10407,7	12554,9	15410,0	15995,0	18027,8	20478,8	23403	25325,8
Новосибирская область	1819,1	2657,8	3708,8	4623,5	5833,4	7264,3	9165,6	12017,0	15713,6	16798,5	18229,7	20308,5	23246	25527,9
Омская область	1466,1	2294,8	3452,9	4426,9	5482,5	7124,3	8866,6	11003,6	13524,8	14780,5	16708,2	19087,8	21931	24847,9
Томская область	2544,9	4055,1	5235,2	6685,4	7972,2	9609,9	11317,2	14429,0	17675,3	19340,0	21450,2	24001,0	26725	29813,5
<b>Дальневосточный федеральный округ</b>	<b>3113,6</b>	<b>4298,0</b>	<b>5979,1</b>	<b>7554,7</b>	<b>9115,2</b>	<b>11507,9</b>	<b>13711,4</b>	<b>16713,0</b>	<b>20778,3</b>	<b>23157,8</b>	<b>25814,2</b>	<b>29319,7</b>	<b>33584</b>	<b>37578,8</b>
Республика Саха (Якутия)	4539,1	6052,3	8171,8	9697,4	11315,3	13436,9	16167,5	19409,2	23815,9	26532,6	28708,0	34051,5	39916	46542,0

Камчатский край	4448,5	6157,2	8678,6	10319,6	12297,7	15477,1	18540,9	21814,7	27254,2	31569,9	35747,6	39325,9	43552	48628,8
Приморский край	2383,2	3302,5	4514,8	5793,1	7033,4	8925,7	10903,1	13174,1	16805,1	18997,4	21888,7	24423,0	27445	29965,7
Хабаровский край	2800,0	3997,4	5612,2	7368,5	8948,4	11335,6	12887,6	15883,5	18984,5	20455,0	22656,5	26155,7	31076	34132,3
Амурская область	2232,2	3147,0	4692,2	5930,2	7353,7	9391,8	11110,8	13534,4	16665,0	19019,0	21207,5	24202,1	26789	30541,7
Магаданская область	4247,9	5614,3	7444,3	9386,0	11174,6	14672,6	17747,2	22101,6	28030,4	32656,5	36582,0	41933,7	49667	57121,1
Сахалинская область	3680,8	4979,2	6959,3	9331,0	11711,1	15242,6	18842,1	23346,3	30060,4	32625,9	35847,9	38770,7	44208	49006,9
Еврейская автономная область	1982,4	2790,3	4203,9	5409,6	6513,8	8190,2	9529,1	11968,9	15037,5	16890,3	19718,0	22927,5	25067	27357,7
Чукотский автономный округ	5686,5	8215,5	13501,7	17270,7	18618,2	23314,4	25703,0	30859,1	38317,4	42533,9	46865,7	53369,3	60807	68261,3

Составлено автором на основании данных Росстата [147, 148, 149, 164]

Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций  
по видам экономической деятельности в РФ в 2000-2013 гг.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Вся экономика</b>	<b>2223,4</b>	<b>3240,4</b>	<b>4360,3</b>	<b>5498,5</b>	<b>6739,5</b>	<b>8554,9</b>	<b>10633,9</b>	<b>13593,4</b>	<b>17290,1</b>	<b>18637,5</b>	<b>20952,2</b>	<b>23369,2</b>	<b>26629</b>	<b>29792,0</b>
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	985,1	1434,6	1876,4	2339,8	3015,4	3646,2	4568,7	6143,8	8474,8	9619,2	10668,1	12464,0	14129	15724,0
Рыболовство, рыбноводство	2845,6	3839,3	5031,3	5444,5	7084,9	10233,5	12310,8	14797,0	19498,9	22913,5	23781,9	25939,9	29201	32437,3
Добыча полезных ископаемых	5940,2	9099,2	11080,9	13912,4	16841,7	19726,9	23145,2	28107,5	33206,1	35363,4	39895,0	45132,0	50401	54161,2
из нее:														
добыча топливно-энергетических полезных ископаемых	6985,1	10905,4	13080,3	16135,5	19903,3	23455,9	27614,5	33275,5	39051,3	41568,3	46271,2	51587,9	57210	61084,1
добыча полезных ископаемых, кроме топливно-энергетических	3999,5	5386,5	7035,0	9395,7	10876,6	13176,0	15363,7	19092,7	22937,4	24064,1	28305,8	33580,1	38267	41754,4
Обрабатывающие производства	2365,2	3446,6	4439,1	5603,4	6848,9	8420,9	10198,5	12878,7	16049,9	16583,1	19078,0	21780,8	24512	27044,5
из них:														
производство пищевых продуктов, включая напитки, и табака	2183,4	3126,7	4065,9	5026,7	6065,8	7303,8	8806,7	11069,2	13930,4	15653,1	17316,9	19094,0	21105	23326,9
текстильное и швейное производство	1214,8	1764,8	2241,7	2803,0	3356,5	3986,0	4964,3	6589,5	8453,6	9020,5	10302,1	11004,4	12095	13488,5
производство кожи, изделий из кожи и производство обуви	1347,8	1986,1	2621,1	3230,0	3774,7	4695,3	5649,1	7537,0	9522,3	10073,2	11345,8	12350,9	13136	14725,1

обработка древесины и производство изделий из дерева	1739,1	2310,3	2980,2	3754,8	4614,6	5895,4	6950,4	8815,6	11301,1	10947,2	12720,4	13941,9	15248	16949,7
целлюлозно-бумажное производство; издательская и полиграфическая деятельность	2736,6	4309,0	5480,2	6848,4	7892,0	9418,6	10923,6	13792,0	17631,7	17707,1	20104,3	23710,2	26312	28504,9
производство кокса и нефтепродуктов	4916,3	7012,4	9625,3	11879,0	13729,3	19397,1	22319,6	28565,0	34912,5	37963,7	41563,4	48462,6	59195	64760,1
химическое производство	2754,6	3901,8	4899,5	6154,8	7682,7	9928,3	11599,3	14615,9	18219,9	19428,7	22228,7	25582,7	28901	32513,5
производство резиновых и пластмассовых изделий	2140,4	3032,2	3957,1	4950,7	5956,8	6879,2	8767,7	11082,6	13464,0	13850,6	15766,4	17713,3	19758	21599,3
производство прочих неметаллических минеральных продуктов	2182,0	3220,0	4134,2	5207,8	6422,4	7921,8	9983,8	13193,3	16371,8	16053,7	18117,5	20518,0	23180	25458,3
металлургическое производство и производство готовых металлических изделий	3854,9	5242,4	6285,2	7731,2	9196,8	10260,7	12001,5	14990,7	18171,1	17946,3	21152,1	23887,1	26564	28519,8
производство машин и оборудования	1975,3	3073,5	4066,6	5169,7	6514,2	8379,8	10418,0	13479,8	16940,0	17009,6	20102,5	22777,9	25671	28230,7
производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования	2003,6	2998,8	3815,7	5108,5	6431,7	8218,8	10289,8	13114,4	16608,9	17360,4	20177,8	23375,3	26354	29354,1
производство транспортных средств и оборудования	2454,1	3664,6	5099,9	6365,0	7828,0	9377,4	11431,2	14013,6	17330,9	17367,8	20766,4	24503,1	27660	30724,4
прочие производства	2053,2	2738,2	3279,3	4045,2	5182,0	6386,8	8278,0	10114,1	12593,4	12543,1	13674,2	15573,3	17146	18736,3
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	3156,5	4434,8	5869,4	7235,3	8641,8	10637,3	12827,5	15587,3	19057,4	21554,2	24156,4	26965,5	29437	32230,5

Строительство	2639,8	3859,3	4806,9	6176,7	7304,7	9042,8	10869,2	14333,4	18574,0	18122,2	21171,7	23682,0	25951	27701,4
Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	1584,5	2294,9	3068,9	3974,2	4906,2	6552,1	8234,9	11476,3	14927,4	15958,6	18405,9	19613,2	21634	23167,8
Гостиницы и рестораны	1640,0	2403,6	3039,3	3966,7	4737,3	6033,4	7521,7	9339,0	11536,2	12469,6	13465,8	14692,5	16631	18304,4
Транспорт и связь	3220,2	4304,2	5851,5	7471,3	9319,9	11351,1	13389,9	16452,3	20760,8	22400,5	25589,9	28608,5	31444	34575,7
из них связь	2879,2	4131,2	5661,5	7304,2	8974,2	11389,1	13220,3	16042,6	19918,1	20923,1	24275,0	26995,0	28701	31346,4
Финансовая деятельность	5232,2	8885,2	13245,9	15561,2	17383,8	22463,5	27885,5	34879,8	41871,8	42372,9	50120,0	55788,9	58999	63333,0
Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	2456,7	3545,6	4677,1	6196,3	7795,4	10236,8	12763,2	16641,6	21275,0	22609,7	25623,4	28239,3	30926	33846,3
Государственное управление и обеспечение военной безопасности; обязательное социальное обеспечение	2712,1	3754,9	5200,4	6913,8	7898,6	10958,5	13477,3	16896,3	21344,1	23960,0	25120,8	27755,5	35701	40448,7
Образование	1240,2	1833,0	2927,3	3386,6	4203,4	5429,7	6983,3	8778,3	11316,8	13293,6	14075,2	15809,1	18995	23457,9
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	1333,3	1959,9	3141,3	3662,6	4612,0	5905,6	8059,9	10036,6	13048,6	14819,5	15723,8	17544,5	20641	24438,6
Предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг	1548,0	2311,7	3183,1	3920,3	4822,7	6291,0	7996,4	10392,2	13538,6	15070,0	16371,4	18200,3	20985	24739,9

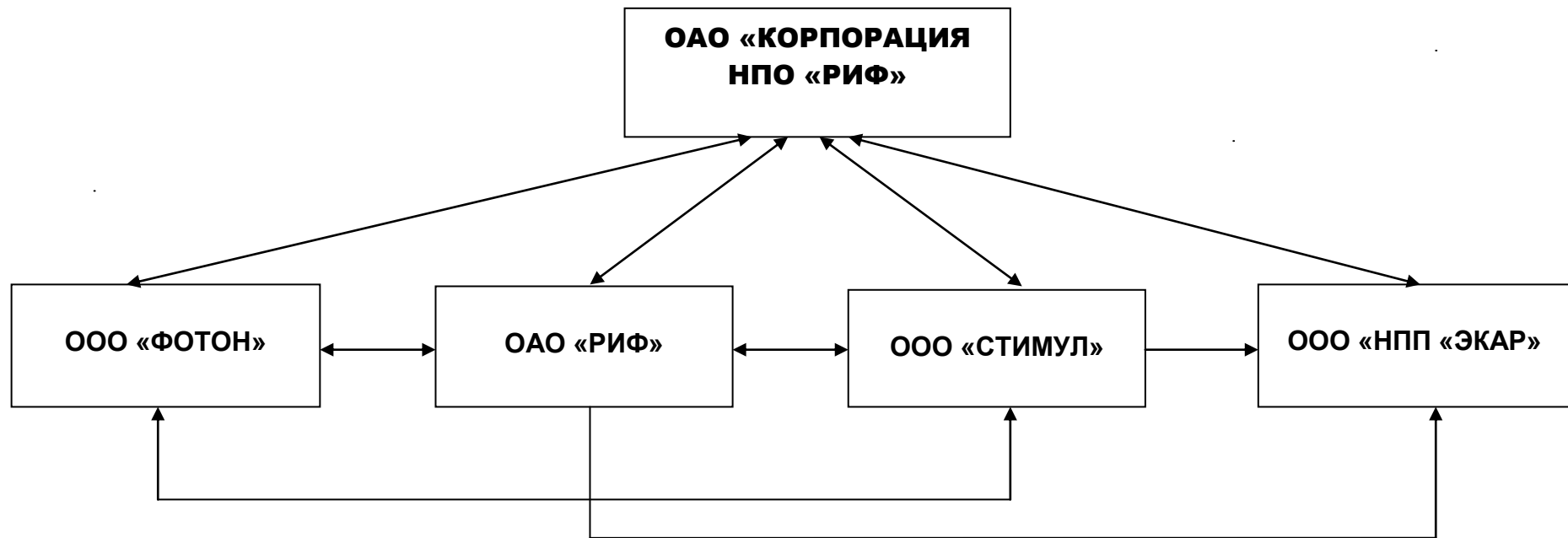
Составлено автором на основании данных Росстата [147, 148, 149, 164]

## Исходные данные для анализа фонда вознаграждения персонала предприятий ОАО «Корпорация НПО «Риф»

Показатели	ОАО Корпорация НПО "РИФ"					ООО "ФОТОН"					ОАО "РИФ"					ООО "СТИМУЛ"					ООО "НП" "ЭКАР"		
	2009	2010	2011	2012	2013	2009	2010	2011	2012	2013	2009	2010	2011	2012	2013	2009	2010	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Среднесписочная численность работников	90	93	117	113	115	275	233	110	100	98	194	248	399	454	491	461	554	600	536	636	28	113	107
в т.ч. рабочих	2	2	4	4	4	179	144	71	65	66	89	128	218	261	293	363	424	459	406	503	15	62	59
Руководители	30	34	36	34	36	28	25	12	10	8	28	36	50	53	57	38	49	64	41	46	6	20	19
Специалисты	53	54	69	73	71	43	45	13	12	9	47	55	92	101	103	34	39	48	40	44	5	17	18
Основные рабочие	0	0	0	0	0	156	121	54	47	49	50	75	143	175	194	222	252	272	242	307	9	36	38
Вспомогательные рабочие	2	2	4	4	4	23	23	17	18	17	39	53	75	86	99	141	172	187	164	196	6	26	21
Ученики	0	0	4	0	0	2	2	0	0	3	2	8	13	14	11	8	24	10	33	20	0	1	1
Совместители	4	2	2	2	3	18	14	12	11	11	25	16	18	19	21	14	11	14	10	14	1	5	4
Работающие по договорам	1	1	2	0	1	5	3	2	2	1	3	5	8	6	6	4	7	5	6	9	1	8	6
Удельный вес рабочих в общей численности работников, %	2,22	2,15	3,42	3,54	3,48	65,09	61,80	64,55	65,00	67,35	45,88	51,61	54,64	57,49	59,87	78,74	78,53	78,50	75,75	79,09	53,57	54,97	55,14
Отработанное время, чел/дни	17924	19187	23124	23256	23914	51082	42814	19865	18210	17902	33031	48712	76223	88142	95440	91128	114282	120658	113703	130638	3629	17555	20423
Отработанное время, чел/часы	143227	153212	184713	185592	191067	407841	341834	158656	145192	142837	273958	389280	608333	702969	763515	727204	912022	963646	906877	1042420	28943	139900	162689
Средняя продолжительность рабочего дня, час.	7,99	7,99	7,99	7,98	7,99	7,98	7,98	7,99	7,97	7,98	8,29	7,99	7,98	7,98	8,00	7,98	7,98	7,99	7,98	7,98	7,98	7,97	7,98
Среднегодовой ФОТ работников, тыс. руб.	16977,4	30019,8	35697,1	38282	44293,3	42472,8	41377,8	21512,4	21665,7	22752,9	31506,6	46408,6	81995,9	104858,2	127487,7	63599	83323,9	97224,1	106701,2	137532,2	4687,95	21508,3	24076,3
в т.ч. ФОТ рабочих, тыс. руб.	247,2	391,7	806,3	1030,8	930,4	27407,3	25325	13321	13794,8	15915,4	14307,9	23803,6	46270,9	63045,93	75398,7	48309,58	64757,3	72720,77	84249,5	107844,5	2434,45	12692,2	13779,68
Среднемесячная заработная плата одного работника (с совместителями), руб.	15763	26857	28272	28329,1	32323	12935,1	14987,3	15990,7	18027	19707	13507	15307	16877	17154	21671	11509	12525,18	13539	16852	18001	13983	16028	18961
Среднемесячная заработная плата одного рабочего, руб.	12360	19585	20157,5	25765	23280	15311,34	17586,81	18761,97	21222,77	24114,24	16076,29	18596,56	21225,18	24155,53	25733,34	13308,42	15272,95	15843,31	20751,11	21440,28	16229,67	20471,29	23355,38
Объем выпущенной продукции, тыс. руб.	6512	2406	5824	4318	4854	98424	91562	54922	42882	36514	61418	57822	102324	124870	164286	369867	424001	482067	507129	599895	8214	110656	142348
Чистая прибыль организации, тыс. руб.	60097	54128	80114	58467	64922	62536	57864	26449	18120	14522	22496	22960	65437	63207	78730	5356	17350	22003	32152	18566	5548	7416	7569
Удельный объем произведенной продукции на 1 рубль заработной платы (зарплатоотдача), руб.	0,38	0,08	0,16	0,11	0,11	2,32	2,21	2,55	1,98	1,89	1,95	1,25	1,25	1,19	1,29	5,82	5,09	4,96	4,67	4,38	1,75	5,14	5,91
Уровень заработной платы персонала на 1 рубль произведенной продукции (зарплатоемкость), руб.	2,61	12,48	6,13	8,87	9,13	0,43	0,45	0,39	0,51	0,59	0,51	0,80	0,80	0,84	0,78	0,17	0,20	0,20	0,21	0,23	0,57	0,19	0,17
Среднегодовая выработка на одного работника, тыс. руб.	72,38	25,87	49,78	38,19	42,21	357,91	392,97	499,29	428,92	393,00	316,59	233,15	256,45	275,04	334,59	802,31	765,34	803,45	946,14	943,23	293,36	979,26	1330,36
Среднегодовая выработка на одного рабочего, тыс. руб.	3256,00	1203,00	1458,00	1079,00	1213,50	549,85	635,85	773,55	659,88	583,55	690,09	451,73	469,38	478,43	560,70	1018,92	1000,00	1050,25	1249,09	1192,63	547,80	1784,77	2412,68
Количество дней, отработанных в среднем одним рабочим, дн.	251	250	280	262	260	285	297	279	280	271	271	280	250	252	255	251	250	263	280	260	241	283	256
Количество часов, отработанных в среднем одним рабочим, час.	2005,69	1996,30	2078,86	2090,88	2077,56	2276,45	2369,91	2228,29	2232,50	2162,28	2247,66	2237,61	1995,24	2009,80	2039,99	2002,99	1995,11	2100,47	2233,24	2074,66	1922,09	2255,29	2041,75
Дневная заработная плата одного рабочего, руб.	49,24	78,34	77,53	98,34	89,46	53,72	59,21	67,25	75,80	88,98	59,32	86,42	84,90	95,86	100,92	53,02	61,09	60,24	74,11	82,46	67,34	72,34	91,23
Часовая заработная плата одного рабочего, руб.	6,16	9,81	9,71	12,32	11,20	6,73	7,42	8,42	9,51	11,15	7,15	8,31	10,64	12,02	12,81	6,64	7,66	7,54	9,29	10,33	8,44	9,08	11,44

Составлено автором

## Структурная схема предприятий Корпорации





Динамика среднемесячного вознаграждения одного среднесписочного работника предприятий Корпорации  
(по категориям персонала) в 2009-2013 годах

Категории персонала	Среднемесячная величина вознаграждения 1 работника в 2009 г., руб.	Среднемесячная величина вознаграждения 1 работника в 2010 г., руб.	Среднемесячная величина вознаграждения 1 работника в 2011 г., руб.	Среднемесячная величина вознаграждения 1 работника в 2012 г., руб.	Среднемесячная величина вознаграждения 1 работника в 2013 г., руб.
Предприятия Корпорации	13428,5	17419,1	17332,3	19278,1	22132,6
Воронежская область	12786,1	14337,3	16054,7	19538	22203,5
Промышленность Воронежской области	12576	14478,3	16925,7	19431,9	21937,1
<b>ОАО «Корпорация НПО «РИФ»</b>					
Руководители и специалисты	16738,1	27737,5	27531,5	28733,1	33426,1
Вспомогательные рабочие	10062,5	16320,8	16797,9	21470,8	19383,3
Ученики	0,0	0,0	295,8	0,0	0,0
Совместители	1170,8	1183,3	1250,0	14920,8	11497,2
Работающие по договорам	716,7	25741,7	6537,5	0,0	2491,7
<b>ООО «Фотон»</b>					
Руководители и специалисты	16206,2	18470,0	25236,3	28109,5	31938,7
Основные рабочие	13326,5	15160,5	16487,8	19328,0	21547,8
Вспомогательные рабочие	8913,4	11275,4	12926,0	13397,2	15908,3
Ученики	958,3	1041,7	0,0	0,0	333,3
Совместители	3717,1	2790,5	2849,3	2651,5	2121,2
Работающие по договорам	7198,3	6783,3	8758,3	4166,7	2500,0
<b>ОАО «РИФ»</b>					
Руководители и специалисты	17141,8	19359,9	19937,0	22440,2	25963,0
Основные рабочие	14174,8	17999,3	19783,5	21404,5	23002,4
Вспомогательные рабочие	12399,6	11956,3	13691,6	15587,7	18391,5
Ученики	958,3	354,2	397,4	404,8	439,4
Совместители	4046,3	3197,9	4015,7	4325,4	4700,8
Работающие по договорам	14838,9	13600,0	8571,9	18036,1	13852,8

<b>ООО «СТИМУЛ»</b>					
Руководители и специалисты	15809,8	16445,5	17785,1	22407,0	25787,1
Основные рабочие	11645,6	13614,0	13893,0	19166,3	18566,1
Вспомогательные рабочие	10216,2	10917,6	11753,2	14476,9	15921,3
Ученики	567,7	361,1	383,3	464,6	451,7
Совместители	5671,4	7462,9	5245,8	9881,7	9551,8
Работающие по договорам	12966,7	13877,4	11213,3	19476,4	19671,3
<b>ООО «НПП «ЭКАР»</b>					
Руководители и специалисты	–	–	17072,0	19856,1	22289,6
Основные рабочие	–	–	14282,4	17532,2	20709,4
Вспомогательные рабочие	–	–	9177,8	11272,8	13751,2
Ученики	–	–	0,0	400,0	441,7
Совместители	–	–	4349,2	5700,0	7354,2
Работающие по договорам	–	–	14914,2	13066,7	12675,0

Составлено автором

**КРІ, по которым рекомендуется оценивать  
результативность деятельности  
инженерно-технических работников Корпорации:**

Инженерно-технические работники (руководители и специалисты):

- количество заключенных договоров с заказчиками сверх плана;
- безрекламационная работа (без возвратов от заказчиков);
- количество заключенных договоров на международном уровне;
- создание конкурентоспособной продукции;
- управление служебным автомобилем;
- изучение технических иностранных языков;
- работа в течение года без больничного листа.

**Компетенции,  
которые рекомендуется оценивать у работников Корпорации:**

Инженерно-технические работники (руководители и специалисты):

- навыки управления людьми;
- способность самостоятельно принимать продуманные квалифицированные решения;
- умение решать проблемы с учетом коллективных интересов организации в целом и отдельных ее подразделений;
- инициативность;
- способность изменения поведения, взглядов, установок вследствие изменений во внешней среде, приобретенного опыта, обратной связи (оценки поведения, действий), полученной со стороны руководителей, коллег;
- умение применять различную тактику влияния, исходя из индивидуальных особенностей людей, потребностей клиентов, коллег;
- навыки работы в команде;
- наличие ученой степени;
- лидерские качества;
- коммуникабельность;
- изобретательность, рационализаторство;
- упорство и настойчивость в достижении целей;
- быстрая приспособляемость к изменениям в работе;
- возможность и навыки совмещения профессий (должностей);
- способность одновременной работы в нескольких направлениях деятельности;
- знания и умения работы в смежных областях;
- быстрая реакция на любые отклонения от установленных параметров, допущенные ошибки в работе;
- проведение подготовки кадров, обучения;
- конкурентоспособность на рынке труда;
- стаж на последнем месте работы (более 10 лет – «Почетный работник»);
- знание технических иностранных языков на высоком уровне;
- способность самостоятельно анализировать потребности предприятия.

Производственные рабочие:

- инициативность;
- открытость к изменениям, изобретательность, рационализаторство;
- ответственность, надежность, не требует контроля за выполнением своей работы (личное клеймо);
- наличие ученой степени;
- лидерские качества (для бригадиров);
- обучаемость;
- возможность и навыки совмещения профессий (должностей);
- возможность работы по ненормируемому графику, в ночное время, сверхурочно;
- проведение подготовки кадров, обучения;
- подготовка кадров в определенные сроки (более 1 ученика);
- подготовка кадров с опережением установленных сроков;
- коммуникабельность;
- умение работать на специальном оборудовании;
- конкурентоспособность на рынке труда;
- знание технических иностранных языков на высоком уровне;
- стаж на последнем месте работы (более 10 лет – «Почетный работник»).