

## **Альтернативные системы оплаты труда как инструмент управления затратами на содержание трудовых ресурсов**

Е.А. Петренко, В.П. Гладышев

Белгородский университет потребительской кооперации

По существу, система оплаты труда представляет собой центральный механизм регулирования трудовых отношений. Для менеджмента ее значимость отражается в том, что поиски новых лучших способов оплаты труда работников представляются непрерывным занятием. Исходя из того, что оплата труда – значимая характеристика трудовых отношений, а, следовательно – мощное средство управленческого контроля, едва ли можно удивляться стремлению к более «результативным и эффективным» методам распределения средств.

Система оплаты труда – процесс, в котором возникают проблемы, касающиеся осуществления выбора, внедрения, действия и влияния. Прежде всего, важно определить различия между понятием системы оплаты труда и другими понятиями, например, структурой оплаты и уровнем оплаты труда. Эти понятия часто тесно связаны с системой оплаты труда, но с позиций анализа различны. Структура оплаты или классификации – рациональная систематизация, упорядочивание видов деятельности, часто разработанное на основе оценки трудовой деятельности и отражающее обычно различные роли (должностные функции), их вклад в деятельность организации. Уровень оплаты труда определяет получаемую сотрудником сумму или ставку и формируется обычно посредством комбинированного применения системы и структуры оплаты труда.

Можно провести широкое различие между системами оплаты труда на основе двух основополагающих принципов: времени и результата труда. Повременную оплату можно рассмотреть в рамках структурных и административных условий и охарактеризовать относительно простыми терминами. Труд сотрудника оплачивается за его пребывание на рабочем месте в течение заранее оговоренного периода времени. А заработная плата определяется на основе этого временного периода как почасовая ставка, еженедельное жалование или ежегодная заработная плата. Иногда повременная оплата дополняется оплатой за результат, наряду с которой временная ставка может также использоваться в качестве запасного критерия оплаты на случай, если сотрудник не сможет выполнить минимальных норм результативности.

Понятие оплаты труда по количеству труда – по достижениям, по результатам труда – включает широкий диапазон различных систем. Они изменяются в зависимости от единицы

результативности (индивидуальной или коллективной) и сущности результата, например, в форме конечного результата или вклада работника.

Понятие оплаты труда по результатам используется для определения традиционных форм стимулирования отдельных производственных рабочих. В самом простом виде – схема сдельной оплаты. При «прямой» сдельной оплате фиксированная сдельная расценка платится за единицу труда, в то время как при «дифференцированной» сдельной (сдельно-прогрессивной) оплате выплачивается расценка за определенный уровень выработки плюс более высокая стоимость за превышение нормы выработки. В качестве альтернативы оплата труда по результатам иногда основывается на показателе времени. Так, при системе, основанной на норме времени, заработная плата зависит от разницы между фактическим временем, которое потребовалось для полного выполнения работы, и временем по норме. Установление расценки и времени основано на исследовании труда, которое, в свою очередь, включает анализ трудовых приемов (тщательная оценка «наилучшего» способа выполнения работы) и нормирование труда (время, необходимое для выполнения задания, соотнесенное со степенью усилия, затраченного на работу).

Понятие оплаты, связанной с достижениями, отличается от системы выплаты индивидуальных премий по ряду аспектов: 1) основана на более широком диапазоне потенциальных целей выполнения (финансовые или бюджетные цели, но может также включаться ряд сфокусированных, индивидуальных целей – составление отчета, улучшение личного достижения в сфере обслуживания и т. д.); 2) связь между производительностью и оплатой не является механической: сначала производится оценка труда, а уже обобщенная оценка приводит затем к увеличению оплаты. Наконец, оплата принимает ряд форм. Заданный уровень производительности может иметь в качестве результата, например, прирост по фиксированной шкале, процентный прирост в области зарплаты (т. е. уровень без фиксации размера прироста) или ряд возможных точек «уровня» в случаях, когда достигается максимальное значение на шкале, основанной на служебных обязанностях.

Системы оплаты труда, основанные на коллективных результатах, предполагают повременную или премиальную оплату для группы рабочих, обычно занятых физическим трудом, внутри или за пределами предприятия за фиксированный и заранее определенный уровень выработки. Как разновидность системы существует ступенчатая плановая поденная оплата, при которой наемные работники могут выбрать для выполнения один из возможных уровней выработки, каждый из которых соответствует различной ставке оплаты труда.

Оплата, основанная на навыках или компетентности сотрудников, представляет собой систему, в которой рост заработной платы сотрудника зависит от получения им новых навыков. Но редко когда повышение оплаты труда зависит только от получения сотрудником

новых навыков, обычно эти схемы вписываются в общий рост заработной платы. Формы, принятые для повышения оплаты труда, могут представлять собой однократное повышение, связанное с окончательным приобретением определенных навыков, или могут касаться определенной структуры оплаты труда, позволяющей повышать оплату по установленной шкале по мере того, как навык приобретается.

Схема оплаты труда за заслуги сотрудника включает многие характеристики различных описанных выше систем оплаты труда, основанных на достижениях. Такие схемы оплаты также соотносятся с оценкой индивидуальных достижений, определяя тем самым общую оценку деятельности, связанную с различными формами повышения заработной платы. Главное отличие системы состоит в характере используемых критериев достижений. Сотрудников оценивают согласно вкладу, который они вносят в деятельность, особенно тому, каковы специфические черты их поведения или характеристики. К «более благоприятным», скорее, качественным критериям можно отнести навыки лидерства и планирования; личностную мотивацию; надежность, инициативность или гибкость.

Таким образом, заработная плата зависит от результативности работника, определенной как количественными, так и качественными критериями. Более того, в последнее время понятие «оплаты труда, основанной на индивидуальных результатах», часто используется для систем оплаты труда, которые включают оценку сотрудников на основе их вклада, результатов или комбинации и того, и другого. Жизнеспособность системы оплаты труда связана с базовыми ценностями, установками и убеждениями национальной культуры. Обзор литературы определил, что в последнее время преобладает полемика по поводу схем оплаты по индивидуальным показателям достижения конечных результатов и заслуг. В литературе нет единства мнений относительно жизнеспособности и ценности индивидуальных схем.

Есть основания полагать, что популярность оплаты по индивидуальным показателям достижения конечных результатов постепенно будет возрастать в Японии: такие схемы уже были введены для японских сотрудников в компаниях Nissan, Fujitsu и Honda. Одна из инновационных разработок в системах оплаты рабочих физического труда, которую можно определить как схему оплаты на основе экспертной (аттестационной) оценки, состоит в том, что оплата труда соотносится с приобретением квалификации. Схема оплаты на основе квалификации преобладает там, где ее введение согласовывается со стремлением к гибкости в условиях технологических изменений. Можно выделить три основных направления рассуждений при выборе системы оплаты труда, примерно отражающих общие теории, связанные с характером принятия решений в организации: 1) выбор как часть рационального и продуманного процесса принятия решений; 2) выбор как решение, принимаемое для специальной цели, в конкретном случае управление затратами на содержание трудовых

ресурсов; 3) подходы меньше должны обуславливаться прямыми и осязаемыми средствами достижения цели, а больше стремлением к достижению идеологических целей и манипуляцией социальной реальностью и значениями.

В последнее время в набор целей стали включать системы оплаты труда для изменения организационной культуры, связав оплату с позитивными изменениями в установках, ценностях и убеждениях работников и менеджеров. Более важным был подход, в котором общая неопределенность среды нашла отражение в литературе по управлению человеческими ресурсами и, в частности, в том направлении, в котором делается акцент на соответствие персонала условиям среды. Системы оплаты труда играют здесь особенно важную роль. Характер системы оплаты труда определяет различия в подходах к вознаграждению труда на основе того, направлена ли бизнес-стратегия на инновации, на повышение качества или на сокращение издержек. Очевидно, что основа для выбора системы оплаты труда при использовании этих контрастных подходов значительно различается, тем не менее все подходы основаны на предположении об относительно бесспорном и безошибочном принятии управленческих решений.

Не существует такого понятия, как совершенная система оплаты труда. Во-первых, оценка эффективности должна отражать то, что руководство стремится достичь. Оценка воздействия оплаты по результатам труда индивидуума или организации представляет собой чрезвычайно трудный процесс. Исходя из того, что в обоих случаях результаты зависят от множества переменных, реальность вычленения воздействия определенной системы оплаты труда остается высоко проблематичной. Трудность оценки эффективности системы оплаты обостряется еще тем, что применение системы часто неразрывно связано с применением и других методов. Это чрезвычайно усложняет определение влияний, соответствующих различным методам, на сотрудников и организацию в целом. Такое переплетение, особенно при проведении обширного проекта типа организационного изменения, иногда побуждает руководство рассмотреть более долгосрочные результаты действия системы оплаты. Действительно, если такой системе придавать символическую значимость, то может возникнуть неправильное представление, что менеджеры систематически и рационально оценивают результативность. При отсутствии «совершенной системы оплаты труда» и при осуществлении выбора как рискованного шага с надеждой выиграть в отсутствие жизнеспособных оценок эффективности процессы, с помощью которых выбираются, работают и оцениваются системы оплаты, в лучшем случае будут ответной реакцией на существующие дилеммы и представления.