

УДК 331.2

**Т. Н. Долинина**

Белорусский государственный технологический университет

**РАЗРАБОТКА ВНУТРИФИРМЕННОЙ МОДЕЛИ  
ОПЛАТЫ ТРУДА:  
СТРУКТУРНО-ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ПОДХОД**

Дано определение оплаты труда как процесса в системе менеджмента организации и заработной платы как результата этого процесса. Рассмотрены основные составляющие процесса оплаты труда (установление условий оплаты труда, измерение затрат труда и его результатов, определение и выплата эквивалентной им заработной платы). Определены основные функции процесса оплаты труда (воспроизводственная, компенсирующая, регулирующая, стимулирующая, функция поддержания конкурентоспособности организации и функция обеспечения социальной справедливости) и их взаимосвязь. Рассмотрены инструменты реализации функций процесса оплаты труда (организационно-техническое нормирование труда, тарифное нормирование заработной платы, системы оплаты труда, выплаты компенсирующего, регулирующего и стимулирующего характера, методики планирования, анализа, мониторинга, учета затрат и результатов труда, система социального партнерства), их назначение и взаимодействие в процессе оплаты труда.

Обоснован структурно-функциональный подход к формированию внутрифирменной модели оплаты труда, основанный на комбинации системного, процессного и ситуационного подхода применительно к управлению оплатой труда. Организационно-техническое нормирование труда и тарифное нормирование заработной платы выделены в качестве базовых инструментов, определяющих потенциальную эффективность модели оплаты труда. Перечислены основные внутрифирменные документы и локальные нормативные правовые акты, закрепляющие модель оплаты труда в организации.

**Ключевые слова:** заработная плата, процесс оплаты труда, функции оплаты труда, модель оплаты труда, инструменты оплаты труда.

**T. N. Dolinina**

Belarusian State Technological University

**DEVELOPMENT MODEL INTERCOMPANY PAYMENT:  
STRUCTURAL-FUNCTIONAL APPROACH**

Definition of wages as a process in the system of organization management and the definition of wages as a result of this process are given. The main components of the process of remuneration (setting remuneration conditions, measurement of work and its results, the determination and payment of wages). The main function of the process of remuneration (reproductive function, compensating function, regulating function, stimulating the function, the function of maintaining the competitiveness of the organization, social function) are defined. Toolkit implementing the functions of the process of remuneration (organizational and technical regulation of labor, tariff valuation wages, wage system, compensatory payments governing payments, incentive payments, planning methodology labor costs, etc.) are considered.

Structural-functional approach to the formation of intra-mo-Delhi remuneration, based on a combination of the system, the process and the situational approach in relation to the management of wages, are grounded in the article. Organizational and technical regulation of labor and tariff valuation wage as a basic toolkit that determines the potential effectiveness of the wage model are selected. At the end of the main local normative acts of the fixing the remuneration model in the organization are listed.

**Key words:** wages, salaries, function, model wage, wage toolkit.

**Введение.** В настоящее время перед субъектами хозяйствования стоит задача внедрения гибких систем оплаты труда, формирующих мотивацию персонала, обеспечивающих реализацию выработанных ими стратегий разви-

тия [1]. Вместе с тем, нормативно-методические документы по вопросам оплаты труда, разработанные Министерством труда и социальной защиты Республики Беларусь в последние годы, достаточно разрозненны и не позволяют

комплексно и системно решать вопросы материального стимулирования работников<sup>1</sup>. Обзор экономической литературы указывает на попытки отдельных российских авторов выстроить логику построения внутрифирменных моделей оплаты труда [2]. В популярной западной литературе в рамках компенсационного менеджмента предлагаются разнообразные модели оплаты труда и способы их построения [3–7]. Вместе с тем, следует признать отсутствие в экономической науке единого концептуального подхода к построению внутрифирменных моделей оплаты труда. В этой связи цель исследования автора, результаты которого представлены ниже, заключалась в поиске научно-обоснованного подхода к формированию внутрифирменных моделей оплаты труда.

**Процесс оплаты труда, его функции.** Центральными категориями распределительных отношений являются категории «оплата труда» и «заработная плата». Под *оплатой труда* автор понимает процесс формирования заработной платы, ориентированный на достижение экономических и социальных целей, стоящих перед организацией и обществом в целом. *Процесс оплаты труда* представляет собой совокупность последовательных процедур, связанных с установлением условий оплаты труда наемных работников, измерением и оценкой затрат и результатов труда, определением и выплатой эквивалентной им заработной платы. В этом контексте *заработная плата* является

конечным результатом процесса оплаты труда и представляет собой объем средств, выплачиваемых работодателем наемному работнику за использование его человеческого капитала (ресурса труда), выступающий в виде денежного потока определенной интенсивности.

Процесс оплаты труда выполняет следующие *функции*: воспроизводственную, компенсирующую, регулирующую, стимулирующую, поддержания конкурентоспособности организации и обеспечения социальной справедливости [8]. Реализация каждой из них осуществляется на уровне субъектов хозяйствования и связана с использованием соответствующих экономических инструментов. Эффективное выполнение оплатой труда своих функций обеспечивает оптимальный уровень заработной платы в имеющихся экономических условиях.

*Воспроизводственная функция оплаты труда* призвана обеспечить формирование заработной платы, достаточной для удовлетворения физических и духовных потребностей работников различных профессионально-квалификационных групп и членов их семей на необходимом для их воспроизводства уровне. Неполная реализация этой функции ведет к снижению качества человеческого капитала организации, дефициту кадров.

*Компенсирующая функция оплаты труда* направлена на обеспечение денежной компенсации неблагоприятных условий и непривлекательности труда, режима работы. Невыполнение компенсирующей функции ведет к преждевременному износу персонала и дефициту кадров по отдельным профессиям.

*Регулирующая функция оплаты труда* должна обеспечивать перемещение ресурсов труда туда, где их применение даст наибольший эффект, то есть оптимизировать расстановку и закрепление персонала на рабочих местах в соответствии с его квалификацией. Неэффективная реализация этой функции ведет к нерациональному распределению и использованию человеческого капитала.

*Стимулирующая функция оплаты труда* направлена на формирование у работников мотивации к высокопроизводительному труду и участию в процессе достижения целей, стоящих перед организацией и обществом в целом. Следствием слабой реализации стимулирующей функции является низкая производительность труда, свидетельствующая о недоиспользовании человеческого капитала организации.

*Функция поддержания конкурентоспособности организации* связана с оптимизацией затрат на оплату труда таким образом, чтобы обеспечить, с одной стороны, конкурентоспособность продукции организации, а, с другой стороны,

<sup>1</sup> Рекомендации по применению комиссионной системы оплаты труда работников коммерческих организаций, утвержденные постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 31 марта 2014 г., № 17; Рекомендации по построению систем оплаты труда на основе оценки сложности труда и грейдингования, утвержденные постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 20 февраля 2013 г., № 20; Рекомендации по применению коллективных систем оплаты труда работников коммерческих организаций, утвержденные постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 2 мая 2012 г., № 56; Рекомендации о моральном и материальном стимулировании работников за экономию и рациональное использование топливно-энергетических и материальных ресурсов, утвержденные постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь, Государственного комитета по стандартизации Республики Беларусь от 22 февраля 2012 г., № 27/13; Рекомендации по созданию системы материального и морального стимулирования за выпуск продукции, пользующейся спросом на внешних рынках, утвержденные постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 28 февраля 2012 г., № 30; Рекомендации по премированию работников коммерческих организаций по результатам финансово-хозяйственной деятельности, утвержденные постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 28 февраля 2012 г., № 29.

возможность выплаты конкурентной заработной платы, достаточной для привлечения и сохранения работников необходимой квалификации.

*Функция обеспечения социальной справедливости* заключается в формировании уровня и дифференциации заработной платы, адекватных реальной стоимости труда, что способствует поддержанию социальной стабильности в трудовом коллективе. Невыполнение этой функции ведет к ухудшению профессионально-квалификационного состава работников организации и развитию в трудовом коллективе антагонистических явлений с известными негативными последствиями.

Функции оплаты труда ранжированы в представленном выше порядке и находятся во взаимной связи. Эффективное выполнение каждой последующей функции возможно лишь при условии полной реализации предыдущей. Отсюда степень выполнения отдельных функций может стать как условием, так и препятствием эффективной реализации последующих функций в объективно существующей их «цепочке».

С помощью функций не только точнее выражается содержание процесса оплаты труда, но и возникает упорядоченность в его описании, что создает возможность для использования структурно-функционального подхода к формированию внутрифирменных моделей оплаты труда.

**Формирование внутрифирменной модели оплаты труда.** Модель оплаты труда – это система взаимосвязанных элементов, призванная обеспечивать эффективное протекание процесса оплаты труда, т. е. выполнении им соответствующих функций. Предлагаемый нами *структурно-функциональный подход* к разработке внутрифирменной модели оплаты труда пред-

ставляет собой комбинацию широко применяемых в менеджменте системного, процессного и ситуационного подходов применительно к организации процесса оплаты труда. Реализуется он посредством системного использования различных структурных элементов, отвечающих за реализацию определенных функций и формирующих модель оплаты труда (см. таблицу).

Выполнение *воспроизводственной функции* обеспечивают базовые элементы организации оплаты труда, а именно *нормирование труда* (установление норм (меры) труда, исходя из организационно-технических характеристик производства) и *тарифное нормирование заработной платы* (установление норм (меры) заработной платы в единицу времени в зависимости от содержания и особенностей труда), а также *доплаты за выполнение дополнительных функций* (руководство бригадой, обучение учеников, совмещение профессий и др.).

Условиями эффективного выполнения *компенсирующей функции* являются полная реализация воспроизводственной функции и обеспечение дифференциации заработной платы в зависимости от условий, режима и привлекательности труда посредством применения *выплат компенсирующего характера*, к которым относятся доплаты за работу в особых условиях труда (на тяжелых работах, с вредными, опасными условиями труда, на территориях радиоактивного загрязнения), доплаты за работу в ночное и сверхурочное время, праздничные и выходные дни и др. При этом, если заглавная воспроизводственная оплата труда не выполняется в полном объеме, то выплаты компенсирующего характера сразу «подключаются» к ее реализации, а лишь затем выполняют свою непосредственную функцию, но по остаточному принципу.

#### Структурно-функциональная внутрифирменная модель оплаты труда

Функции оплаты труда	Структурные элементы внутрифирменной модели оплаты труда
Воспроизводственная функция	Организационно-техническое нормирование труда Тарифное нормирование заработной платы Доплаты за выполнение дополнительных функций
Компенсирующая функция	Выплаты компенсирующего характера (за работу в неблагоприятных условиях труда, за работу с неблагоприятным режимом труда)
Регулирующая функция	Выплаты регулирующего характера (контрактные надбавки, доплаты за стаж работы и др.)
Стимулирующая функция	Формы и системы оплаты труда Доплаты и надбавки стимулирующего характера Премии за текущие результаты
Функция поддержания конкурентоспособности организации	Премии по специальным системам Бонусы по итогам работы за квартал, год
Функция обеспечения социальной справедливости	Выплаты социального характера Социальный пакет

Для реализации *регулирующей функции* необходимым является выполнение воспроизводственной и компенсирующей функций, а также обеспечение дифференциации заработной платы по критериям, отражающим различия в спросе на труд и его общественной значимости (приоритетности вида деятельности для развития экономики и общества). Инструментами реализации рассматриваемой функции являются *выплаты регулирующего характера*, которые в отечественной практике представлены контрактными надбавками, доплатами за стаж работы, выслугу лет либо непрерывность работы в организации. Однако перечисленные доплаты нацелены скорее на то, чтобы удержать персонал, а не привлечь работников дефицитных профессий. Формирование конкурентного уровня заработной платы работников дефицитных профессий зачастую осуществляется за счет снижения качества нормирования труда (посредством занижения норм труда) или другими косвенными способами (через ослабление систем премирования и др.), что неизменно ведет к снижению эффективности процесса оплаты труда в целом. В этой связи целесообразным представляется преимущественное использование в этих целях временно устанавливаемых контрактных надбавок, которые следует применять в случае возникновения дисбалансов на рынке труда по определенным категориям работников (например, для работников строительных профессий в периоды строительного бума), либо в случае возникновения обстоятельств, делающих отдельные виды деятельности приоритетными (например, в условиях военного положения приоритетными для общества являются армейские профессии, при обострении внутривнутриполитической ситуации преференции должны быть у работников силовых структур, в период реконструкции или модернизации производства – у инженерно-технического корпуса).

Условиями эффективной реализации *стимулирующей функции* является выполнение в должной степени всех перечисленных выше функций и обеспечение изменения уровня заработной платы в зависимости от индивидуальных и коллективных результатов труда работников. Ее выполнение связано с *формами и системами заработной платы*, которые, взаимодействуя с нормированием труда и тарифной системой оплаты труда, позволяют применить к каждой группе и категории работников определенный порядок начисления заработной платы в зависимости от затрат и результатов труда. На обеспечение реализации стимулирующей функции оплаты труда направлены *выплаты стимулирующего характера* (надбавки, доплаты, премии).

Отметим, что в отечественной практике зачастую низкие тарифные заработки работников

обуславливают применение гипертрофированных выплат стимулирующего характера, призванных на самом деле компенсировать низкий уровень тарифных ставок. В таких случаях надбавки имеют скорее обязательный, чем переменный характер, и, как правило, слабо ориентированы на повышение эффективности производства и рациональное использование ресурсов, а премии за выполнение производственных показателей, являющиеся самым гибким элементом оплаты труда, перестают быть исключительными, поощряющими значимые достижения, и приобретают массовый характер, и их выплата скорее только формально связана с показателями премирования. В этом контексте выплаты стимулирующего характера в большей степени ориентированы на тотальное обеспечение работников приемлемого уровня заработка, обеспечивающего выполнение воспроизводственной, компенсирующей и регулирующей функций, а не на индивидуальное стимулирование выдающихся результатов.

Как известно, одной из основных экономических проблем нашей страны является снижение конкурентоспособности отечественной продукции, обусловленное ростом заработной платы работников. Это свидетельствует о невыполнении *функции поддержания конкурентоспособности организации*, которая связана с определением стоимости труда в процессе образования цены продукта. Предпосылками реализации этой функции являются выполнение предыдущих функций (конкурентоспособность организации может обеспечить только высокопроизводительный труд), а также качественное планирование издержек на оплату труда, обеспечивающее опережающий рост производительности труда по сравнению с ростом заработной платы.

Для эффективного выполнения *функции обеспечения социальной справедливости* необходимо выполнение всего перечня уже рассмотренных функций и поддержания социально обоснованной дифференциации заработной платы. Естественно, что полная реализация предыдущих функций должна в конечном итоге привести к увеличению размера заработной платы работников, что само по себе уже создаст значительный социальный эффект.

**Заключение.** Функции оплаты труда находятся в строгой взаимосвязи, из которой следует, что если отдельные инструменты оплаты труда не способны обеспечить выполнение тех функций, для реализации которых они предназначены, то другие инструменты будут вынуждены «отвлекаться» от обеспечения выполнения «своих» функций с тем, чтобы компенсировать их недостаточную эффективность. При этом

первостепенное значение в оплате труда принадлежит организационно-техническому нормированию труда и тарифному нормированию заработной платы, являющимися базовыми элементами организации оплаты труда. И, если эти элементы обеспечивают выполнение производственной функции в полной мере, то у других рассмотренных инструментов оплаты труда

есть «шанс» обеспечить выполнение «собственных» функций, и, наоборот.

В завершение отметим, что, чем грамотнее будут использоваться инструменты оплаты труда в организации, тем выше могут быть результаты труда (т. е. больше создаваемый экономический продукт), а, соответственно, средняя заработная плата работников.

### Литература

1. Грушник П. П. Развитие гибких систем оплаты труда в современных условиях // Бюллетень М-ва труда и соц. защиты Респ. Беларусь. 2013. № 1. С. 4–14.
2. Генкин Б. М. Экономика и социология труда. М.: Норма, 2005. 416 с.
3. Армстронг М., Стивенс Т. Оплата труда: Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. 512 с.
4. Бергер Д. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2008. 768 с.
5. Жулина Е. Г. Европейские системы оплаты. М.: Управление персоналом, 2006. 459 с.
6. Хендерсон Р. И. Компенсационный менеджмент. СПб.: Питер, 2004. 880 с.
7. Чингос П. Т. Оплата по результату. Из опыта оплаты труда персонала в США. М.: Вильямс, 2004. 416 с.
8. Долинина Т. Н. Оплата труда наемных работников: теоретико-методологические аспекты. Минск: БГТУ, 2011. 316 с.

### References

1. Grushnik P. P. The development of flexible pay systems in modern conditions. *Byulleten' Ministerstva truda i sotsial'noy zashchity Respubliki Belarus'* [Bulletin of the Ministry of Labor and Social Protection of the Republic of Belarus], 2013, no. 1, pp. 4–14 (in Russian).
2. Genkin B. M. *Ekonomika i sotsiologiya truda* [Economics and sociology of labour]. Moscow, Norma Publ., 2005. 416 p.
3. Armstrong M., Stevens T. *Oplata truda: prakticheskoe rukovodstvo po postroeniyu optimal'noy sistemy oplaty truda i voznagrashdeniya personala* [Remuneration: A practical guide to building an optimal system of wages and remuneration of staff]. Dnepropetrovsk, Balans Biznes Buks Publ., 2007. 512 p.
4. Berger D. *Entsiklopediya system motivatsii i oplaty truda* [Encyclopedia of incentive schemes and remuneration]. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ., 2008. 768 p.
5. Zhulina E. G. *Evropeyskiye sistemy oplaty* [European payment system]. Moscow, Upravleniye personalom Publ., 2006. 459 p.
6. Khenderson R. I. *Kompensatsionnyy menedzhment* [Compensation management]. St. Petersburg, Piter Publ., 2004. 880 p.
7. Chingos P. T. *Oplata po rezul'tatu. Iz opyta oplaty truda personala v SSHA* [Payment by results. From the experience of staff salaries in the United States]. Moscow, Vil'yams, 2004. 416 p.
8. Dolinina T. N. *Oplata truda nayemnykh rabotnikov: teoretiko-metodologicheskiye aspekty* [Compensation of employees: theoretical and methodological aspects]. Minsk, BGTU Publ., 2011. 316 p.

### Информация об авторе

**Долинина Татьяна Николаевна** – кандидат экономических наук, доцент, заведующая кафедрой статистики, бухгалтерского учета, анализа и аудита. Белорусский государственный технологический университет (220006, г. Минск, ул. Свердлова, 13а, Республика Беларусь). E-mail: Dolinina@belstu.by

### Information about the author

**Dolinina Tatyana Nikolaevna** – Ph. D. Economics, Assistant Professor, Head of the Department of Statistical, Accounting, Analysis and Audit. Belarusian State Technological University (13a, Sverdlova str., 220006, Minsk, Republic of Belarus). E-mail: Dolinina@belstu.by

Поступила 02.03.2015