

Внутрифирменная политика оплаты труда: технология формирования



Татьяна ДОЛИНИНА,
зав. кафедрой
статистики,
бухгалтерского
учета, анализа и
аудита Белорусского
государственного
технологического
университета,
кандидат
экономических наук

Политика оплаты труда является одним из важнейших элементов в системе менеджмента предприятия. Она должна учитывать ситуацию, сложившуюся на рынке труда, максимально соответствовать целям инновационного развития и обеспечивать высокую эффективность такого «капитала», каковым является персонал.

Но, как правило, при выборе политики оплаты труда всегда существует ограничение объема средств, которые могут быть направлены на выплату заработной платы, что требует обязательного экономического обоснования. Ниже представлена технология разработки внутрифирменной политики оплаты труда, базирующаяся на результатах комплексного анализа организации заработной платы. Она прошла проверку на ряде отечественных предприятий различных отраслей реального сектора экономики, в том числе на таком известном промышленном предприятии, как Минский тракторный завод.

Комплексный анализ организации заработной платы позволяет сделать заключение о соответствии организации оплаты труда целям и задачам, стоящим перед предприятием и включает следующие направления:

- анализ финансово-экономических и трудовых показателей;
- анализ основных элементов организации заработной платы;
- социологический анализ удовлетворенности работников организацией труда и заработной платы.

Выбор оптимального варианта политики оплаты труда осуществляется на основании результатов комплексного анализа организации заработной платы с учетом конкретных экономических предпосылок, имеющих на предприятии, в соответствии с представленным ниже алгоритмом, который предполагает наличие нескольких этапов (рис.1).

Этап первый. Определение позиции организации по отношению к рыночно-

му уровню заработной платы с целью привлечения персонала необходимого качества. Мировой практикой выработаны определенные соотношения между качеством персонала и предлагаемым уровнем оплаты труда (табл. 1).

Определение необходимого уровня оплаты для различных категорий работников требует изучения ситуации на различных рынках труда: для высшего руководства - на национальном, специалистах - на отраслевом, технических исполнителей и рабочих - на местном.

Следует заметить, что значительные отличия уровня оплаты труда той или иной категории работников от рыночного приводят к утечке компетентных работников в другие организации, предлагающие более привлекательные условия труда и в конечном итоге к разрушению существующей психологической среды, которая призвана стимулировать высокое качество работы.

По результатам изучения рыночного уровня оплаты труда и анализа кадрового обеспечения организации устанавливается необходимое увеличение заработной платы, а также выделяются те категории и профессионально-квалификационные группы работников, заработная плата которых должна быть повышена в первую очередь или в большей степени, чем остальным группам.

Этап второй. Определение финансовых возможностей и инструментов увеличения заработной платы. В соответствии с действующим в Республике Беларусь законодательством для этого существуют следующие возможности:

- увеличение среднемесячной заработной платы за счет роста тарифной ставки первого разряда;

Таблица 1. Определение уровня оплаты труда

Качество персонала, которое предприятие желает привлечь	Предлагаемый уровень оплаты труда
Выдающийся	Повышенный (превышающий рыночный на 15-25%)
Выше среднего	Полностью конкурентоспособный (превышающий рыночный на 10-15%)
Средний	Конкурентоспособный (соответствующий рыночному)
Ниже среднего	Пониженный (ниже рыночного на 10% и более)

- увеличение размера выплат стимулирующего характера, включаемых в затраты на производство и реализацию продукции (работ, услуг);
- увеличение выплат из прибыли, остающейся в распоряжении предприятия.

Из различных сочетаний перечисленных инструментов можно создавать собственную систему оплаты труда. Следует, однако, отметить, что исходя из особенностей действующей системы налогообложения, наиболее выгодным для организации является повышение тарифной ставки первого разряда, которое позволяет также увеличивать суммы выплат стимулирующего характера в пределах существующих ограничений по отнесению расходов на оплату труда в затраты на производство и реализацию продукции (работ, услуг). Вместе с тем, повышая тарифную ставку первого разряда, организация берет на себя относительно жесткие обязательства, поскольку дальнейшее снижение ее практически невозможно даже при неблагоприятной экономической конъюнктуре в связи с возможными негативными социальными последствиями.

В то же время увеличение суммы выплат из прибыли организации, как правило, невыгодно, поскольку такие средства, по сути, подпадают под двойное налогообложение.

Учитывая наличие альтернативных вариантов увеличения уровня заработной платы, формирование внутрифирменной политики оплаты труда требует тщательного экономического обоснования, исходя из объема средств, которые могут быть направлены на эти цели. Поэтому в рамках второго этапа необходимыми являются следующие шаги.

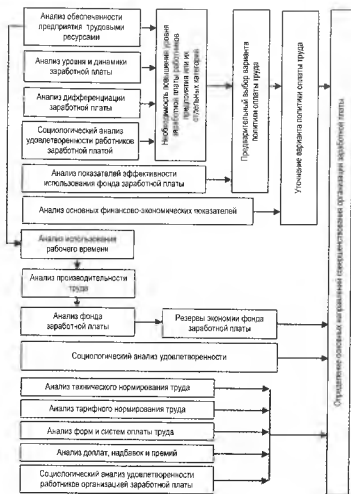


Рис. 1. Технология формирования внутрифирменной политики оплаты труда

Во-первых, на основании изучения динамики эффективности использования фонда оплаты труда за последний отчетный год определяются экономические предпосылки увеличения уровня заработной платы. В качестве таких показателей (на 1 руб. фонда заработной платы) рассматриваются объем произведенной продукции (работ, услуг) $Z_{\text{отп}}$, выручка от реализации $Z_{\text{вып}}$ и чистая прибыль $Z_{\text{чп}}$. Увеличение уровня заработной платы может иметь место при росте любых двух из трех перечисленных показателей. Положительная динамика двух первых показателей указывает на возможность роста тарифной ставки первого разряда, только второго - на целесообразность увеличения размера выплат стимулирующего характера, третьего - на допустимость использования чистой прибыли. На практике могут иметь место различные ситуации, определяющие политику организации в области оплаты труда, и соответствующие ей способы увеличения среднемесячной заработной платы (табл. 2).

Во-вторых, уточнение варианта политики оплаты труда осуществляется с учетом финансового состояния ор-

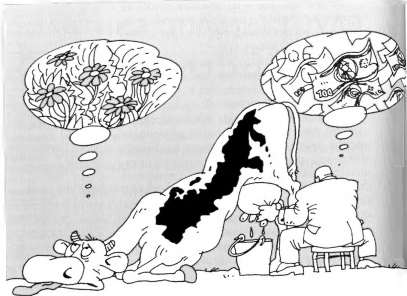
Увеличение суммы выплат из прибыли организации, как правило, невыгодно, поскольку такие средства, по сути, подпадают под двойное налогообложение.



Определение необходимого уровня оплаты для различных категорий работников требует изучения ситуации на различных рынках труда: для высшего руководства - на национальном, специалистов - на отраслевом, технических исполнителей и рабочих - на местном.

организации. Индикатором неблагополучия является наличие задолженности по оплате труда. В этом случае политика организации может быть направлена только на сохранение имеющегося уровня заработной платы. В случае отсутствия задолженности анализируются параметры, характеризующие платежеспособность организации, в частности, коэффициент текущей ликвидности и коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами.

Если расчетные значения окажутся выше нормативных, рассматриваются варианты политики оплаты труда, направленные на увеличение среднемесячной заработной платы. Далее организацией рассматривается возможность использования прибыли на увеличение заработной платы. С этой целью в первую очередь анализируется динамика стоимости основных фондов и уров-



ня фондовооруженности работников. Как правило, увеличение последнего показателя является предпосылкой роста производительности труда и, соответственно, уровня заработной платы. А в свою очередь стабильность или снижение этого показателя может указывать на необходимость минимизировать выплаты из прибыли, направляемые на увеличение заработной платы, и повысить долю прибыли, направляемой на воспроизводство основных фондов. При этом анализируются коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость организации, и, соответственно, ее перспективную платежеспособность, в частности, коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами. По результатам анализа этих показателей уточняются возможность обновления основных фондов и необходимость поношения оборотных средств за счет прибыли, остающейся в распоряжении организации, выбирается соответствующий вариант использования для оплаты труда прибыли.

В третьих, делается обоснование оптимальной величины фонда заработной платы работников организации. Ее расчет может быть выполнен индексным методом в соответствии с «Методическими рекомендациями по формированию и распределению фонда заработной платы работников коммерческих организаций отраслей материального производства», принятыми постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 30 ноября 2007 г.

После этого выбирается окончательный вариант политики оплаты труда. Рассчитываются плановые значения показателей эффективности использования фонда заработной платы ($Z_{\text{опл}}$, $Z_{\text{тр}}$ и $Z_{\text{н}}$), динамика которых (по сравнению с последним отчетным годом) оценивается в соответствии с таблицей, что и определяет окончательный вариант политики оплаты труда.

Таблица 2. Варианты внутрифирменной политики оплаты труда

Динамика показателя (увеличение ↑, снижение ↓)			Наличие предпосылки повышения зарплат	Внутрифирменная политика оплаты труда
$Z_{\text{опл}}$	$Z_{\text{тр}}$	$Z_{\text{н}}$		
↑	↑	↑	Имеются предпосылки	Повышение заработной платы за счет роста тарифной ставки первого разряда, увеличения размера выплат стимулирующего характера, включаемых в затраты на производство и реализацию продукции, и выплат из прибыли
↑	↑	↓		Повышение заработной платы за счет роста тарифной ставки первого разряда, увеличения размера выплат стимулирующего характера, включаемых в затраты на производство и реализацию продукции
↑	↓	↑		Повышение заработной платы за счет увеличения выплат из прибыли
↓	↑	↑	Отсутствуют предпосылки	Повышение заработной платы за счет увеличения размера выплат стимулирующего характера, включаемых в затраты на производство и реализацию продукции, и выплат из прибыли
↑	↓	↓		Сохранение имеющейся уровня заработной платы
↓	↑	↓		
↓	↓	↑		
↓	↓	↓		