

УДК 330.5

**Т. Н. Долинина**

Белорусский государственный технологический университет

**НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ  
МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ОПЛАТОЙ ТРУДА**

В статье разделены понятия «оплата труда» и «зарботная плата». Оплата труда определена как процесс, связанный с установлением условий оплаты труда и обеспечением их выполнения. Зарботная плата понимается как результат процесса оплаты труда, представляющий собой объем средств, выплачиваемых работодателем наемному работнику за использование его запаса человеческого капитала.

Представлена интегрированная институциональная модель управления оплатой труда в Республике Беларусь, объединяющая три взаимоувязанных субмодели, а именно институциональную модель управления оплатой труда, сконструированную в разрезе ключевых функций управления (прогнозирование и планирование, организация, мотивация, контроль); институциональную модель организации оплаты труда, сформированную в разрезе функций процесса оплаты труда (воспроизводственной, компенсирующей, регулирующей, стимулирующей, социальной, поддержания конкурентоспособности хозяйственной системы); структурно-функциональную модель зарботной платы в разрезе ее элементов, связанных с выполнением функций процесса оплаты труда (тарифная зарботная плата, доплаты до минимальной зарботной платы и за выполнение дополнительных функций, индексационные выплаты, доплаты компенсирующего характера, надбавки регулирующего и стимулирующего характера, премии за текущие результаты, выплаты социального характера, бонусы по финансовым результатам). Функции управления оплатой труда в модели рассмотрены сквозь призму институтов и институциональных инструментов, обеспечивающих их реализацию.

Выполнена апробация институциональной модели управления оплатой труда и сформулированы направления ее развития.

**Ключевые слова:** институты управления оплатой труда, институциональная модель, функции управления, функции оплаты труда, функции зарботной платы.

**T. N. Dolinina**

Belarusian State Technological University

**DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF INSTITUTIONAL MODEL  
OF PAY MANAGEMENT**

In the article, the concepts of “payment” and “wages” are divided. Payment of labor is defined as the process associated with setting the terms of payment and ensuring the conditions for their implementation. Wages are understood as a result of the payment process, which is the amount of funds paid by the employer to an employee for the use of his human capital stock.

An integrated institutional model of wage management in the Republic of Belarus is presented, combining three interconnected submodels, namely, an institutional model of wage management designed in the context of key management functions (forecasting and planning, organization, motivation, control); the institutional model of the organization of remuneration, formed in the context of the functions of the remuneration process (reproduction, compensating, regulating, stimulating, social, maintaining the competitiveness of the economic system); structural and functional model of wages in the context of its elements related to the fulfillment of the functions of the wage process (tariff wages, surcharges up to the minimum wage and for performing additional functions, indexation wages, compensatory surcharges, allowances regulatory and incentive, bonuses for current results, social payments, bonuses for financial results). The payroll management functions in the model are examined through the prism of institutions and institutional tools that ensure their implementation.

The institutional model of remuneration management was tested and the directions of its development were formulated.

**Key words:** pay management institutions, institutional model, remuneration functions, labour payment function, wage functions.

**Введение.** К проблемам оплаты труда работников в Республике Беларусь относятся:

недостаточный для расширенного воспроизводства рабочей силы уровень зарботной

платы; низкая дифференциация заработной платы по профессионально-квалификационным признакам при высокой межотраслевой дифференциации заработной платы; слабая трудовая мотивация работников; необоснованные пропорции между темпами роста производительности труда и заработной платы; зависимость размера заработной платы от наличия у организации рентных доходов, обусловленных доступом к природным, технологическим, административным или иным ресурсам и др. [1, 2].

В генезисе перечисленных проблем лежат недостаточно эффективные институты [3]. В этой связи цель исследования заключалась в разработке и апробации инструментальной модели, позволяющей диагностировать институциональные проблемы управления оплатой труда работников в Республике Беларусь.

**Основная часть.** *Оплата труда* по содержанию – это экономические отношения по поводу оплаты работодателями труда наемных работников; по форме – *процесс*, обеспечивающий поддержание (повышение) конкурентоспособности хозяйственной системы. Этот процесс включает совокупность последовательных процедур, связанных с установлением условий оплаты труда работников и их фактическим соблюдением (измерение и оценка труда и его результатов, определение и выплата эквивалентной им заработной платы).

*Управление оплатой труда* – это сознательное воздействие на процесс оплаты труда, осуществляемое с целью придания ему нужной направленности для достижения намеченных целей. Механизм управления любым объектом (процессом) связан с реализацией по отношению к нему ряда управленческих функций. При всем многообразии состава управленческой деятельности можно выделить четыре основные функции, реализуемые на любом уровне управления: прогнозирование и планирование, организация, мотивация, контроль.

В отношении процесса оплаты труда *функция прогнозирования и планирования* сводится к разработке политики оплаты труда, формированию трудовых показателей. Что касается *организации оплаты труда*, то она предусматривает совокупность мероприятий, связанных с организационно-техническим нормированием труда, тарифным нормированием заработной платы, разработкой и применением конкретных систем оплаты труда. Именно эта функция венчает реализацию всех остальных функций управления оплатой труда для того, чтобы процесс оплаты труда предстал в желаемом виде. *Функция мотивации* сводится к формированию заинтересованности у лиц, ответственных за реализацию мероприятий по организации оплаты труда.

*Функция контроля* связана с обеспечением постоянного сбора, систематизации и обобщения необходимых для контроля за процессом оплаты труда данных, отражающих фактические затраты труда и средств на заработную плату, анализом соответствия процесса оплаты труда поставленным целям, принятием управленческих решений по устранению действия отрицательных причин и повышению эффективности процесса оплаты труда.

Перечисленные агрегированные функции взаимосвязаны и в целом представляют собой управленческий цикл, предполагающий их выполнение в определенной последовательности и взаимосвязи. Реализацию каждой из функций управления обеспечивают соответствующие институты и институциональные инструменты. Под *институтами управления оплатой труда* понимаются формализованные нормы и правила, оказывающие воздействие на протекание процесса оплаты труда. Каждый институт детерминирует определенный состав институциональных инструментов, непосредственно его реализующих. *Институциональные инструменты управления оплатой труда* могут быть представлены нормативными правовыми актами, формирующими законодательство, и локальными; ненормативными правовыми актами (концепциями, стратегиями, программами и др.); организационно-распорядительными документами; информационными и иными нематериальными ресурсами. В свете указанного следует различать институты и институциональные инструменты планирования и прогнозирования, организации оплаты труда, мотивации, контроля.

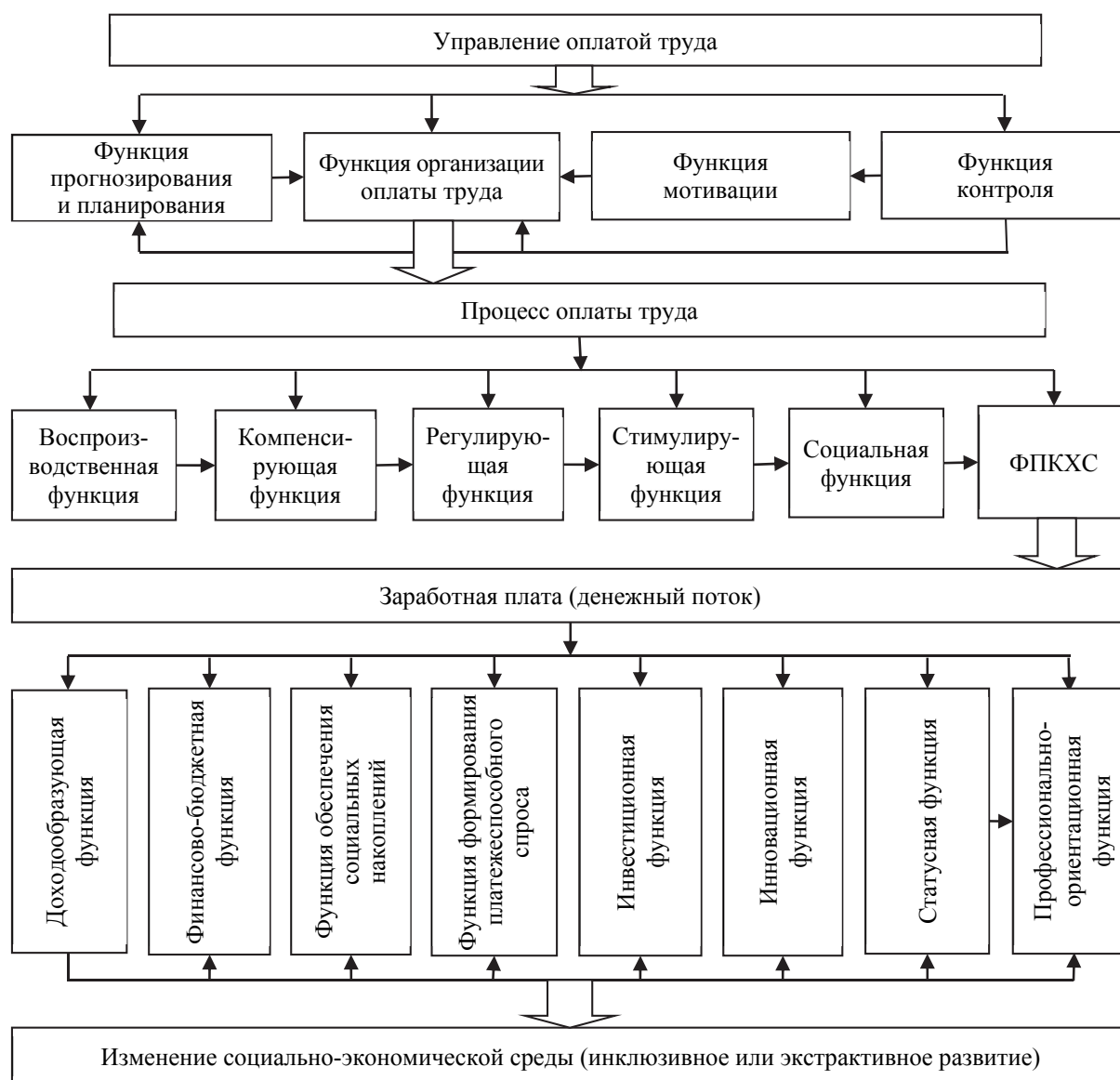
Эффективно управляемый процесс оплаты труда обеспечивает в хозяйственной системе выполнение ряда *функций*, связанных с формированием заработной платы, а именно: *воспроизводственной* (формирование заработной платы, достаточной для удовлетворения физических и духовных потребностей работников различных профессионально-квалификационных групп и членов их семей на необходимом для их воспроизводства уровне); *компенсирующей* (обеспечение денежной компенсации неблагоприятных условий и режима работы); *регулирующей* (оптимизация расстановки и закрепление наемных работников в соответствии с их квалификацией); *стимулирующей* (формирование у работников мотивации к труду); *социальной* (поддержание достойного уровня жизни и социальной стабильности); *функции поддержания конкурентоспособности хозяйственной системы*, т. е. оптимизация затрат на оплату труда (далее – ФПКХС) [4].

*Заработная плата* – результат процесса оплаты труда; по содержанию она является социально-трудовой рентой; по форме – это объем

средств, уплачиваемых нанимателем работнику. Этот объем выступает в виде *денежного потока* определенной интенсивности и выполняет ряд значимых функций в экономическом кругообороте. Зарботная плата как финансовый институт или денежный поток выполняет следующие *функции*: *доходообразующую* (ключевой элемент доходов работников и их семей), *финансово-бюджетную* (источник налогов, идущих на формирование государственного бюджета), *инвестиционную* (сбережения работников – источник инвестиций в экономику), *инновационную* (высокая заработная плата стимулирует предпринимателей к использованию трудосберегающих техники и технологий), *статусную* (обеспечение определенного общественного положения представителям различных профессий), *профессионально-ориентационную* (стимули-

рует к получению образования и профессиональной подготовки по хорошо оплачиваемым специальностям), а также функции *формирования платежеспособного спроса населения и обеспечения социальных накоплений* (отчисления из заработной платы формируют различные социальные фонды) [4].

Эффективное выполнение оплатой труда своих функций обеспечивает оптимальный для существующих экономических условий уровень заработной платы. Зарботная плата, участвуя в процессах перераспределения и использования доходов, выполняет присущие ей функции, связанные с протеканием ряда экономических процессов, обуславливающих изменение состояния социально-экономической среды. Роль управления оплатой труда в национальной экономике с позиций функционального подхода отображена на рисунке.



Роль управления оплатой труда в национальной экономике

С помощью функций не только точнее выражается роль управления оплатой труда в национальной экономике, но и возникает упорядоченность в его описании, что создает возможности для формирования институциональной модели управления оплатой труда, представляющей собой совокупность взаимосвязанных институтов и соответствующих им институциональных инструментов.

В таблице представлена концептуальная схема *интегрированной двухуровневой институциональной модели управления оплатой труда* в Республике Беларусь (государственное управление, внутрифирменное управление), объединяющей три разработанных автором ранее взаимосвязанных модели [5], а именно:

*институциональную модель управления оплатой труда*, сконструированную в разрезе ключевых функций управления (прогнозирование и планирование, организация, мотивация, контроль);

*институциональную модель организации оплаты труда*, сформированную в разрезе функций процесса оплаты труда (воспроизводственной, компенсирующей, регулирующей, стимулирующей, социальной, поддержания конкурентоспособности хозяйственной системы);

*структурно-функциональную модель заработной платы* в разрезе ее элементов, связанных с выполнением функций процесса оплаты труда (тарифная заработная плата, доплаты до минимальной заработной платы и за выполнение дополнительных функций, индексационные выплаты, доплаты компенсирующего характера, надбавки регулирующего и стимулирующего характера, премии за текущие результаты, выплаты социального характера, бонусы по финансовым результатам).

Интегрированная институциональная модель имеет инструментальный диагностический характер и позволяет оценивать потенциал функциональной эффективности отечественной системы управления оплатой труда.

Опираясь на представленную в концептуальном виде интегрированную институциональную модель управления оплатой труда, очертим ключевые проблемы этой сферы.

В отношении прогнозирования и планирования следует отметить, что разработанные в последние десятилетия экономические стратегии, программы и прогнозы имеют изъяны в части формирования политики оплаты труда. Для них характерно отсутствие внимания к институтам организационно-технического нормирования труда и компенсации неблагоприятных условий труда, невысокая точность прогнозирования трудовых показателей.

Базовые институты организации оплаты труда не обладают высоким потенциалом для эффективного протекания процесса оплаты труда. Институт организационно-технического нормирования труда не обеспечивает полного охвата работников нормированием труда, своевременной актуализации методических материалов и норм труда. Институт минимальной заработной платы закладывает низкий уровень социальных гарантий в оплате труда. Институт тарифного нормирования заработной платы не позволяет сформировать обоснованную дифференциацию в оплате труда различной сложности. Институт индексации заработной платы обеспечивает лишь частичную индексацию потерь от инфляции и др. Перечисленные институты не поддерживают полноценное выполнение воспроизводственной функции, препятствуя тем самым реализации всех других функций оплаты труда.

В системе управления оплатой труда отсутствуют эффективные институты, обеспечивающие как побуждающую, так и принуждающую мотивацию к реализации мероприятий по организации оплаты труда. В стране отсутствует подготовка специалистов по организации и нормированию труда, глубоко понимающих проблемы оплаты труда и способных квалифицированно их решать, а контрактная система найма не ориентирует руководителей на инновации в этой сфере.

Что касается функции контроля в системе управления оплатой труда, то многочисленные проблемы социально-трудовой сферы указывают на необходимость развития мониторинга оплаты труда, позволяющего их своевременно выявлять и формировать запрос на научные исследования, связанные с поиском обоснованных решений.

**Заключение.** Представленная в настоящей статье интегрированная институциональная модель представляет собой совокупность взаимосвязанных институтов и соответствующих им институциональных инструментов управления оплатой труда. Модель имеет инструментальный диагностический характер и позволяет оценивать потенциал функциональной эффективности отечественной системы управления оплатой труда. Апробация концептуальной модели показала, что в системе управления оплатой труда существует множество институциональных проблем, ограничивающих возможности такого мощного экономического инструмента как заработная плата. Развитие институциональной модели управления оплатой труда является необходимой предпосылкой для обеспечения инклюзивного развития Республики Беларусь [6].

Интегрированная институциональная модель управления оплатой труда (концептуальная схема)

| Функции управления оплатой труда | Институты управления оплатой труда                                                                                          | Ключевые институциональные инструменты |                            | Функции оплаты труда | Структурные элементы заработной платы                             |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------|----------------------|-------------------------------------------------------------------|
|                                  |                                                                                                                             | Государственное управление             | Внутрифирменное управление |                      |                                                                   |
| Прогнозирование и планирование   | Государственное прогнозирование социально-экономического развития Республики Беларусь                                       | ...                                    | –                          | Воспроизводственная  | Тарифная заработная плата за отработанное время                   |
|                                  | Прогнозирование и планирование развития коммерческих организаций                                                            | ...                                    | ...                        |                      |                                                                   |
|                                  | Нормирование продолжительности рабочего времени                                                                             | ...                                    | ...                        |                      |                                                                   |
|                                  | Организационно-техническое нормирование труда                                                                               | ...                                    | ...                        |                      |                                                                   |
|                                  | Тарифное нормирование заработной платы                                                                                      | ...                                    | ...                        |                      |                                                                   |
|                                  | Минимальная заработная плата (МЗП)                                                                                          | ...                                    | ...                        |                      |                                                                   |
|                                  | Оплата за выполнение дополнительных функций                                                                                 | ...                                    | ...                        |                      |                                                                   |
|                                  | Индексация заработной платы                                                                                                 | ...                                    | ...                        |                      |                                                                   |
|                                  | Государственные гарантии увеличения оплаты труда за работу в условиях, отличающихся от нормативных                          | ...                                    | ...                        |                      |                                                                   |
|                                  | Аттестация рабочих мест по условиям труда                                                                                   | ...                                    | ...                        |                      |                                                                   |
| Организация                      | Компенсация неблагоприятных условий труда (режима работы)                                                                   | ...                                    | ...                        | Компенсационная      | Доплаты компенсирующего характера                                 |
|                                  | Регулирование заработной платы по сферам экономики, видам деятельности, профессионально-квалификационным группам работников | ...                                    | ...                        |                      |                                                                   |
|                                  | Стимулирование трудовой активности                                                                                          | ...                                    | ...                        |                      |                                                                   |
|                                  | Автономия субъектов хозяйствования в определении систем оплаты труда и размеров заработной платы                            | ...                                    | ...                        |                      |                                                                   |
|                                  | Социальное партнерство                                                                                                      | ...                                    | ...                        |                      |                                                                   |
|                                  | Система государственных гарантий по оплате труда                                                                            | ...                                    | ...                        |                      |                                                                   |
|                                  | Бюджетирование затрат на оплату труда                                                                                       | ...                                    | ...                        |                      |                                                                   |
|                                  | Участие в прибылях                                                                                                          | ...                                    | ...                        |                      |                                                                   |
|                                  | Подготовка специалистов в области организации и нормирования труда                                                          | ...                                    | ...                        |                      |                                                                   |
|                                  | Мотивация ответственных за организацию оплаты труда лиц и инноваторов                                                       | ...                                    | ...                        |                      |                                                                   |
| Мотивация                        | Инспекция труда                                                                                                             | ...                                    | ...                        | Социальная           | Надбавки стимулирующего характера<br>Премии за текущие результаты |
|                                  | Система бухгалтерского учета и отчетности                                                                                   | ...                                    | ...                        |                      |                                                                   |
|                                  | Государственная статистика                                                                                                  | ...                                    | ...                        |                      |                                                                   |
|                                  | Мониторинг оплаты труда                                                                                                     | ...                                    | ...                        |                      |                                                                   |
|                                  | Научно-техническая политика                                                                                                 | ...                                    | ...                        |                      |                                                                   |
|                                  | Фонд социального страхования                                                                                                | ...                                    | ...                        |                      |                                                                   |
|                                  | Система пенсионного обеспечения                                                                                             | ...                                    | ...                        |                      |                                                                   |
|                                  | Система медицинского страхования                                                                                            | ...                                    | ...                        |                      |                                                                   |
|                                  | Система обязательного социального страхования                                                                               | ...                                    | ...                        |                      |                                                                   |
|                                  | Система государственного регулирования заработной платы                                                                     | ...                                    | ...                        |                      |                                                                   |
| Контроль                         | Государственный контроль                                                                                                    | ...                                    | ...                        | ФПКХС                | Бонусы по финансовым результатам                                  |
|                                  | Муниципальный контроль                                                                                                      | ...                                    | ...                        |                      |                                                                   |
|                                  | Контроль со стороны профсоюзов                                                                                              | ...                                    | ...                        |                      |                                                                   |
|                                  | Контроль со стороны работников                                                                                              | ...                                    | ...                        |                      |                                                                   |
|                                  | Контроль со стороны общественности                                                                                          | ...                                    | ...                        |                      |                                                                   |
|                                  | Контроль со стороны СМИ                                                                                                     | ...                                    | ...                        |                      |                                                                   |
|                                  | Контроль со стороны научных организаций                                                                                     | ...                                    | ...                        |                      |                                                                   |
|                                  | Контроль со стороны международных организаций                                                                               | ...                                    | ...                        |                      |                                                                   |
|                                  | Контроль со стороны иностранных инвесторов                                                                                  | ...                                    | ...                        |                      |                                                                   |
|                                  | Контроль со стороны иностранных партнеров                                                                                   | ...                                    | ...                        |                      |                                                                   |

### Литература

1. Долинина Т. Н. Современные проблемы оплаты труда наемных работников: социальный ракурс // Труды БГТУ. 2015. № 7: Экономика и управление. С. 13–18.
2. Долинина Т. Н. Проблемы оплаты наемного труда в Республике Беларусь // Стратегия развития экономики Беларуси: факторы формирования и инструменты реализации: материалы Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 23–24 апр. 2015 г. / Ин-т экономики НАН Беларуси. Минск, 2015. С. 47–50.
3. Долинина Т. Н. Институциональные проблемы оплаты труда в Республике Беларусь // Труды БГТУ. 2018. № 2 (214): Экономика и управление. С. 9–15.
4. Долинина Т. Н. Оплата труда наемных работников: теоретико-методологические аспекты. Минск: БГТУ, 2011. 316 с.
5. Долинина Т. Н. Институциональные модели управления оплатой труда: в 2 ч. Ч. 1. Минск: БГТУ, 2019. 258 с.
6. Долинина Т. Н. Драйверы инклюзивного развития. Минск: БГТУ, 2019. 252 с.

### References

1. Dolinina T. N. Modern problems of compensation of employees: the social perspective. *Trudy BGTU* [Proceedings of BSTU], 2015, no. 7: Economics and Management, pp. 13–18 (In Russian).
2. Dolinina T. N. Wage payment problems in the Republic of Belarus. *Materialy Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii "Strategiya razvitiya ekonomiki Belarusi: factory formirovaniya i instrumenty realizatsii"* Materials of the International Scientific and Practical Conference "The strategy of economic development Belarus: factors of formation and implementation tools". Minsk, 2015, pp. 47–50 (In Russian).
3. Dolinina T. N. Institutional problems of wage payment in the Republic of Belarus. *Trudy BGTU* [Proceedings of BSTU], 2018, no. 2 (214): Economics and Management, pp. 9–15 (In Russian).
4. Dolinina T. N. *Oplata truda nayemnykh rabotnikov: teoretiko-metodologicheskiye aspekty* [Compensation of employees: theoretical and methodological aspects]. Minsk, BSTU Publ., 2011. 316 p.
5. Dolinina T. N. *Institutsional'nyye modeli upravleniya oplatoy truda: v 2 chastyakh. Chast' 1.* [Institutional pay management models: in 2 parts. Part 1]. Minsk, BSTU Publ., 2019. 258 p.
6. Dolinina T. N. *Drayvery inklyuzivnogo razvitiya* [Inclusive Development Drivers]. Minsk, BSTU Publ., 2019. 252 p.

### Информация об авторе

**Долинина Татьяна Николаевна** – кандидат экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики и управления на предприятиях. Белорусский государственный технологический университет (220006, г. Минск, ул. Свердлова, 13а, Республика Беларусь). E-mail: tdolinina@mail.ru

### Information about the author

**Dolinina Tatyana Nikolaevna** – PhD (Economics), Associate Professor, Professor, the Department of Enterprise Economy and Management. Belarusian State Technological University (13a, Sverdlova str., 220006, Minsk, Republic of Belarus). E-mail: tdolinina@mail.ru

Поступила 14.09.2019