

УДК 331.2

**И. В. Кураш**, кандидат экономических наук, доцент (БГТУ)**ПРИМЕНЕНИЕ ГИБКИХ СИСТЕМ ОПЛАТЫ ТРУДА  
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

Стабилизация достигнутого уровня заработной платы и дальнейший его рост на базе повышения производительности труда на предприятиях в современных условиях становится одной из основных целей не только персонала, но и государства, ориентированного на инновационный путь развития. На предприятиях США, государств Западной Европы, стран СНГ поставленные задачи успешно решают гибкие бестарифные системы оплаты труда, в соответствии с которыми происходит доленое распределение фонда заработной платы. Гибкая бестарифная система может трансформироваться с учетом практически любых задач оперативного планирования, а базовые параметры заработной платы определяются исходя из конъюнктуры рынка труда в регионе, характера, целей и задач бизнеса, кадровой политики руководства организации. В связи с этим для устранения основных недостатков действующей системы оплаты труда в Беларуси необходимо провести радикальные изменения, основанные на использовании гибких систем оплаты труда.

The stabilization of the achieved level of wages and its further growth based on increasing productivity in enterprises in today has become one of the main goals of not only staff, but also the state, based on an innovative way of development. To enterprises in the USA, Western Europe, CIS tasks successfully tackle non-tariff flexible wage system, according to which the share distribution is payroll. Flexible tariff-free system can be transformed to fit almost any application and operational planning, and basic parameters of wages are determined based on the labor market in the region, the nature, goals and business objectives, personnel policies of the organization. Therefore, to address the main drawbacks of the system of wages in Belarus to implement radical changes based on the use of flexible pay systems.

**Введение.** В настоящее время методы материального стимулирования следует признать лучшим механизмом управления персоналом. В условиях становления рыночной экономики 80–90% стимулов к высокопроизводительному труду составляет заработная плата.

В Беларуси, как и в других постсоветских государствах, превалирует тарифная система оплаты труда, разрабатываются на общегосударственном уровне межотраслевые тарифные сетки, часовые, дневные и месячные тарифные ставки, должностные оклады без учета индивидуальных особенностей, целей и запросов конкретных предприятий. В результате работники недовольны не только величиной зарплаты, но и ее неадекватностью, отсутствием связи с результатами их труда, существенной разницей в зарплате персонала соответствующего уровня квалификации на предприятиях одного региона.

В современных условиях ряд экономистов, занимающихся проблемами совершенствования существующих и разработки новых систем оплаты труда, при всем разнообразии подходов, практически сходятся во мнении, что тарифная система в нынешнем виде уже не соответствует цели эффективного материального стимулирования персонала, стратегии и тактике управления предприятием; регулируется скорее административными, а не объективными экономическими методами; утратила изначальную логическую концепцию построения, взаимосвязи как с индивидуальными, так и с коллективными результатами труда. Так называемая «основ-

ная» часть заработной платы перестала быть базовой. Она не обеспечивает основные потребности персонала, связанные с воспроизводством рабочей силы как самого наемного работника, так и с обеспечением нужд членов его семьи с учетом средней иждивенческой нагрузки. Кроме того, рост производительности труда, являющийся одной из ключевых задач при планировании производства, должен быть четко увязан с соответствующим повышением заработной платы. Прочими значимыми факторами при формировании уровня оплаты труда должны быть рост объемов и эффективности продаж, активизация продвижения производимой отечественными предприятиями продукции на традиционные и вновь осваиваемые рынки.

**Основная часть.** В последние годы как в экономически развитых, так и в развивающихся государствах широкое распространение получили гибкие системы оплаты труда. В основе формирования систем оплаты труда в таких странах, как США, Великобритания, Австралия, Франция, Япония, Южная Корея, положена система регулирования минимальной заработной платы. Исходя из установленных параметров в «нижней» части шкалы в дальнейшем формируется оплата труда различных категорий работников с учетом их квалификации и потребностей рынка труда. В отличие от данной схемы в Сингапуре, например, ориентируются на гибкие системы оплаты труда, которые формируются благодаря выработке единых концептуальных стратегий представителями пра-

вительства, объединения работодателей и профсоюзов. В результате вырабатывается политика правительства в области заработной платы, нанимателям предлагаются рекомендации, позволяющие учитывать насущные потребности конкретных предприятий и общества в целом. Поводом для поиска новых подходов к оплате труда и активного внедрения гибких систем оплаты труда в Сингапуре стал разразившийся в странах Юго-Восточной Азии в середине 80-х годов экономический кризис. В результате проведенного анализа специалисты и правительство страны пришли к выводу, что одной из серьезнейших причин экономического спада и потери конкурентоспособности продукции стало отсутствие реальной привязки вознаграждений работника к результатам его труда. Цель реформ состояла в том, чтобы минимизировать сокращение рабочих во время экономического спада путем регулирования заработной платы. Результат достигался за счет сокращения доходов работников при низком уровне производительности труда, с одной стороны, и существенного роста вознаграждений сотрудников при условии достижения установленных параметров производства и реализации продукции. Как следствие, реформы в системе оплаты труда стали основной экономической изменением, направленных на стабилизацию ситуации в стране. Гибкие системы оплаты труда связали вознаграждения сотрудников компаний и производительность труда. Таким образом, заработная плата на предприятиях в стране формируется как сумма основной и переменной составляющих. Основная заработная плата является необходимым компонентом, который дает некоторую стабильность в доходах работников. В экстремальной ситуации происходит замораживание заработной платы. Переменная составляющая заработной платы (бонус за производительность) формируется по результатам коллективной и индивидуальной работы. Она может выплачиваться как ежемесячно, так и 1–2 раза в год в зависимости от особенностей работы компании и достигнутой рентабельности. Кроме того, предусмотрен годовой прирост заработной платы с учетом срока службы работника в компании, его личных заслуг и опыта. Обычно размер доплаты за стаж работы в компании возрастает на 1–2 процентных пункта в год. Степень изменения этого компонента зависит от ситуации в экономике и финансового положения компании. Конкретные параметры, формирующие заработную плату, пересматриваются с интервалом не более трех лет, предпочтительно совпадая с возобновлением коллективных договоров. В последние годы для того, чтобы добиться большей гибкости в сис-

теме оплаты труда, переговоры о заработной плате рекомендовано ежегодно проводить между компаниями и профсоюзами, так как это позволяет обеспечить своевременную корректировку принимаемых управленческих решений в области оплаты труда с учетом колебаний в экономике, как национальных, так и глобальных. В результате гибкая система заработной платы в Сингапуре является результатом социального диалога правительства, нанимателей и работников организаций (предприятий) [1]. Изучение данного позитивного опыта вызвало серьезный интерес компаний по всему миру. Так, по данным Американской ассоциации менеджмента, в США в настоящее время гибкие системы используют 72% компаний. Число жалоб работников снижается на 83%, количество прогулов – на 84%, случаев, приводящих к потерям рабочего времени, – на 69%, текучесть кадров сокращается на 70–75%. Аналогичный положительный эффект характеризует и ситуацию в соседних с Республикой Беларусь государствах. Украинские аналитики отмечают, что при внедрении гибких систем рентабельность повышается от 5 до 50 процентных пунктов, доходы сотрудников возрастают на 3–30% [2].

С целью устранения основных недостатков действующей системы оплаты труда в Беларуси необходимо провести радикальные изменения, основанные на использовании гибких систем оплаты труда. В настоящее время наниматели коммерческих организаций всех форм собственности имеют право самостоятельно в коллективных договорах, положениях, иных локальных нормативных правовых актах, трудовых договорах определять формы, системы и размеры оплаты труда работников, в том числе тарификацию, выплаты стимулирующего и компенсирующего характера (премии, надбавки, доплаты и др.).

В целях оказания методической помощи руководителям и специалистам коммерческих организаций и индивидуальным предпринимателям в разработке данных систем оплаты труда работников Министерством труда и социальной защиты Республики Беларусь 21 октября 2011 года постановлением № 104 утверждены Рекомендации по применению гибких систем оплаты труда [3]. Разрабатываются системы оплаты труда работников с учетом специфики и видов деятельности организации, организационной структуры, особенностей трудовых и производственных процессов, численности работников, других факторов. Данные системы должны способствовать усилению заинтересованности как конкретного работника, так и коллективов работников в конечных результатах деятельности организации, в том числе в получении прибыли, выполнении показателей соци-

ально-экономического развития организации, и гибко реагировать на их изменение. В данных Рекомендациях предлагаются следующие разновидности гибких систем оплаты труда:

– *на основе тарифной сетки, разработанной в организации.* При применении данной системы оплаты труда параметры тарифной сетки устанавливаются в организации самостоятельно, распределение профессий и должностей работников по разрядам утверждается в локальном нормативном правовом акте. При этом система тарифных разрядов и соответствующих им тарифных коэффициентов должны учитывать сложность и напряженность труда, его условия, уровень квалификации работников с учетом норм законодательства о труде;

– *комиссионная система.* При данной системе размер оплаты труда персонала ставится в прямую зависимость от роста объемов продаж, в том числе на экспорт, снижения запасов готовой продукции и дебиторской задолженности, поступления валютной выручки, освоения новых рынков сбыта, а также ряда других показателей, характеризующих эффективность работы как организации в целом, так и отдельных подразделений. Применение данной системы характерно для предприятий, производящих продукцию массового потребления. Например, некоторые предприятия мебельной промышленности используют данную систему с соблюдением методики, предложенной в Рекомендациях по применению гибких систем оплаты труда, в которых в основу положено начисление оплаты труда по базовым ставкам и окладам с дополнительными выплатами в виде комиссионных вознаграждений. Другие предприятия разрабатывают собственные параметры исключительно комиссионных вознаграждений, зависящих от уровня выполнения плановых объемов продаж;

– *система «плавающих» окладов.* Данная система предусматривает корректирование работодателем размеров тарифных ставок (окладов) в текущем периоде по итогам работы за предыдущий период с учетом личного вклада каждого конкретного работника в итоговые результаты деятельности предприятия;

– *система грейдов.* Грейд представляет собой группу близких должностей с одинаковым уровнем зарплаты. Система грейдов предполагает наличие в организации четкой иерархической структуры. Она строится на расположении профессий и должностей сотрудников организации по соответствующим грейдам в зависимости от ряда факторов, например уровня квалификации работников, сложности и напряженности труда, его условий. Принадлежность сотрудника к тому или иному грейду и, соответственно, размер его зарплаты определяются

с помощью оценки профессиональных компетенций. Оценивается значимость профессии рабочего (должности служащего) для организации обычно в баллах. Шкала всех оценок разбивается на ряд интервалов, которые формируют грейды. Сотрудники, занимающие одинаковые должности, но находящиеся на разных ступенях грейда, будут получать разную зарплату. Возможность повышения грейда в соответствии с разработанной шкалой связана с необходимостью прохождения аттестации, где учитывается стаж, качество выполняемой работы, профессиональные компетенции сотрудника.

Следует отметить, что ряд предприятий разрабатывает новые подходы к формированию заработной платы, которые не укладываются в предлагаемые в рекомендациях схемы, а учитывают исключительно цели, задачи и специфику своей работы, что, по сути, и отвечает основным принципам гибких систем оплаты труда. Так, например, на одном из частных предприятий полиграфической промышленности разработали и применяют оплату труда в зависимости от выполненного объема работ с учетом баллов (отражающих сложность и трудоемкость выполненных операций) и поправочных корректирующих коэффициентов, зависящих от ряда особенностей производственного процесса. Введение новой системы происходило поэтапно, т. е. для каждой категории работников разрабатывалась специфическая система баллов и коэффициентов. В таблице представлены баллы и коэффициенты за выполнение определенных видов работ печатником и помощником печатника. По итогам выполненной работы бригада, состоящая из печатника и помощника печатника, заполняют отчет, где указываются описание работы, красочность, оборот, тираж, общее количество листов с учетом приладки и время смывки оборудования. За производство бракованной продукции баллы не начисляются.

Подсчет количества баллов, проведением контроля точности и достоверности заполнения отчетов и утверждением их занимается мастер цеха. Один балл приравнивается к 1 дол. США. Расчет оплаты труда производится в белорусских рублях по курсу Национального банка Республики Беларусь.

Для расчета оплаты труда за смену и месяц работы используются следующие формулы.

$$B_{см} = \sum B_i \cdot K_{оп} \cdot K_i, \quad (1)$$

где  $B_{см}$  – общее количество баллов за смену с учетом поправочных коэффициентов;  $B_i$  – балл за определенный вид выполненной работы;  $K_{оп}$  – количество выполненных операций;  $K_i$  – поправочный коэффициент за определенный вид выполненной работы.

**Баллы и корректирующие коэффициенты за определенные виды работ,  
выполняемые печатником и помощником печатника**

Вид работ	Балл	Корректирующий коэффициент
Использование печатных форм: – одна форма СТР с пробивкой – одна форма СТР без пробивки – одна форма с пленкой	1	1,5 – свой оборот 1,8 – «чужой» оборот
	1,25	
	1,5	
Печать 1000 листов: – на бумаге плотностью 115–200 г/м <sup>2</sup>  – на прочих видах бумаги	2	0,5 – тираж до 10 000 экз. 0,8 – тираж более 10 000 экз.
	2,5	0,8 – тираж до 10 000 экз. 1 – тираж более 10 000 экз.
Ремонт, уборка машины (1 ч)	1	1,1 – на все виды работ
Смывка одной секции (дополнительная секция +1 балл) – 25 мин	3	
Смывка двух секций одновременно (30 мин)	4	

$$OT_{\text{мес}} = B_{\text{мес}} \cdot K_{\text{нб}}, \quad (2)$$

где  $OT_{\text{мес}}$  – оплата труда за месяц, руб.;  $B_{\text{мес}}$  – общее количество баллов за месяц;  $K_{\text{нб}}$  – официальный обменный курс Национального банка Республики Беларусь, руб./дол. США.

После введения гибкой вместо повременной системы оплаты труда существенно (от 20 до 60%) возрос заработок рабочих, снизилась текучесть кадров, появилась существенная (до 15%) дифференциация в доходах персонала одной специальности. Помимо изменения оплаты труда, в бригадах печатного цеха произошла экономия рабочего времени и возникла возможность использовать гибкий рабочий график с учетом степени загрузки оборудования.

Свои специфические особенности формирования оплаты труда существуют и для специалистов предприятия. Оплата труда менеджеров по работе с клиентами стала формироваться в зависимости от добавленной стоимости заказа, оформленного конкретным сотрудником. Величина вознаграждения менеджеров также существенно зависит от сроков осуществления платежей за исполнение заказов, корректности заполнения документации. В результате внедрения гибкой системы оплаты труда на предприятии на 15% возросла прибыль, что связано с увеличением количества выполняемых заказов, повышением производительности труда.

Таким образом, можно сделать вывод об эффективности применения гибких систем оплаты труда, при разработке которых были использованы неформальные подходы, учтены специфические запросы и особенности конкретных предприятий.

**Заключение.** Как отмечают специалисты Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь, в целом в стране отмечается положительная динамика внедрения новых гибких систем оплаты труда. Проведенный

министерством мониторинг более 4,4 тыс. организаций показал, что на 1 января 2012 г. примерно 150 субъектов хозяйствования применяли новые системы оплаты труда. Через три месяца их количество увеличилось более чем вдвое. На 1 июня гибкие системы оплаты труда применяли 744 коммерческие организации, на 1 октября – примерно 1,1 тыс. организаций (почти 28% от тех организаций, которые были включены в перечень для мониторинга). На 1 ноября 2012 г. более 1,5 тыс. организаций из перечня использовали новые системы оплаты труда. Активно ведется их внедрение в Минской, Могилевской, Гродненской областях и г. Минске [4].

Новые формы и системы оплаты труда позволяют стимулировать людей на более эффективный труд. Мониторинг говорит о том, что там, где применяются гибкие системы оплаты труда, улучшается экономическая ситуация, растет заработная плата, совершенствуется стимулирование труда каждого работника. Около 40–45% организаций сегодня применяют комбинированные формы оплаты труда, 30–35% – адаптировали единую тарифную сетку, которая существовала в организации, и применяют свои тарифные сетки. Что касается более сложных систем оплаты труда на условиях грейда, их используют всего 2–3% организаций [5].

Очевидно, что в настоящее время для стимулирования повышения эффективности и производительности необходимо изменять подходы к формированию системы оплаты труда персонала, включающие в себя необходимость разделения ответственности за достижение конечных результатов, совершенствование мотивации, направленной на повышение эффективности индивидуальной деятельности и работы организации в целом. Гибкие системы оплаты труда характеризуются универсальной особенностью: в них существенная часть заработка

работника формируется за счет переменной части, и поэтому суммарная оплата гораздо больше зависит от конечных результатов. Таким образом, именно данные системы обеспечивают уровень организации труда, приводящий к более высокой интенсивности и производительности, что формирует достижение баланса воспроизводственной и стимулирующей функций заработной платы.

Анализ мирового опыта и отечественной практики совершенствования систем оплаты труда показывает, что необходимо активнее внедрять гибкие системы оплаты труда, так как:

– гибкие системы оплаты труда стимулируют конкуренцию;

– применение гибких систем оплаты труда часто связано с формированием экспортоориентированной экономики как на уровне предприятия, так и государства в целом;

– как показал опыт ряда стран, компании, применяющие гибкие системы оплаты труда, успешнее справляются с кризисом.

Все вышеозначенные преимущества, безусловно, являются целеполагающими для организаций (предприятий) Республики Беларусь. Кроме того, необходимость дальнейшего повышения уровня заработной платы вслед за ростом производительности труда на предприятиях страны актуальна не только для работников, но и для государства, стремящегося преодолеть кризисные явления в экономике.

## Литература

1. Lim, C. Y. Wages and wages policies: tripartism in Singapore / C. Y. Lim, R. Chew // SABRE Centre Nanyang Technological University Singapore, 1998 [Электронный ресурс]. – 2011. – Режим доступа: [http://ilo.org/public/english/support/lib/financialcrisis/download/socialdialogue\\_singapore.pdf](http://ilo.org/public/english/support/lib/financialcrisis/download/socialdialogue_singapore.pdf). – Дата доступа: 09.02.2013.

2. Пяточенко, Л. Г. Современные системы оплаты труда [Электронный ресурс]. – 2012. – Режим доступа: <http://intkonf.org>. – Дата доступа: 19.02.2013.

3. Об утверждении Рекомендаций по применению гибких систем оплаты труда в коммерческих организациях: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 21 октября 2011 г., № 104 [Электронный ресурс]. – 2011. – Режим доступа: <http://mintrud.gov.by/ru/trud/new>. URL: 656791344. – Дата доступа: 09.02.2013.

4. В Беларуси растет количество предприятий, применяющих гибкие системы оплаты труда [Электронный ресурс]. – 2012. – Режим доступа: [http://www.belta.by/ru/all\\_news/economics](http://www.belta.by/ru/all_news/economics). – Дата доступа: 10.02.2013.

5. Могилевская область лидирует по применению гибких систем оплаты труда [Электронный ресурс]. – 2012. – Режим доступа: [http://www.belta.by/ru/all\\_news/economics](http://www.belta.by/ru/all_news/economics). – Дата доступа: 10.02.2013.

*Поступила 25.02.2013*