

ФОРМИРОВАНИЕ ПОЛИТИКИ ОПЛАТЫ ТРУДА В КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

In given article the technology of formation of a policy(politics) of a payment in the commercial organizations is considered. Formations of a politics of a payment it is based on results of the complex analysis of a management efficiency by a payment in the organization, allowing to draw conclusions on conformity of the politics of a payment accepted in the organization to the purposes facing to it and to tasks and necessities of its change or updating. The concept of the complex analysis is submitted in article as the block diagram. Results of the analysis enable to execute the following procedures allowing finally to choose optimum for the organization a variant of a politics of a payment: an estimation of necessity of increase in a level of wages; a preliminary choice of a variant of a politics of a payment, proceeding from dynamics of parameters of efficiency of use of a wage fund; a final choice of a variant of a politics of a payment, proceeding from a financial condition of the enterprise; Definition of a circle of actions on realization of the chosen variant of a politics of a payment. In article the brief characteristic of each of the listed stages of formation of a politics of a payment is given.

Введение. Вопросам совершенствования управления оплатой труда посвящены многочисленные работы как отечественных, так и зарубежных исследователей (А. С. Головачева, В. Г. Локтева, С. Н. Лебедева, Б. Г. Мазмановой, Р. О. Одегова, В. И. Тарасевич, А. А. Федченко, С. В. Шевченко, П. Чингоса, Р. Хендерсона, Р. Дж. Эренберга, Р. Яковлева и др.). В работах этих авторов рассмотрены вопросы компенсационного менеджмента, в частности мотивация труда, планирование фонда заработной платы, организация заработной платы и т. д. Однако вопросы формирования внутрифирменной политики оплаты труда в литературе рассмотрены недостаточно. В частности, неразработанными остались вопросы экономического обоснования политики оплаты труда, что сегодня особенно актуально для Республики Беларусь. В этой связи целью исследования являлась разработка технологии формирования политики оплаты труда в коммерческих организациях.

Обсуждение и результаты. В настоящее время в республике отсутствуют механизмы прямого государственного регулирования порядка формирования фонда заработной платы. Организации с учетом отраслевой специфики осуществляемой производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния самостоятельно формируют фонд заработной платы, руководствуясь при этом нормативными правовыми актами, а также положениями коллективных договоров, отраслевых и территориальных соглашений, регламентирующими отдельные элементы организации заработной платы.

Указанный механизм регулирования заработной платы обусловил ряд позитивных тенденций в области оплаты труда в Республике Беларусь: 1) интенсивный рост покупательной способности заработной платы в последние годы; 2) сокращение дифференциации заработной

платы до нормальных пределов с точки зрения социальной стабильности и недопущения дезинтеграции в обществе; 3) улучшение распределения работников по размеру начисленной заработной платы заработной плате с точки зрения социальных стандартов, характеризующее существенным снижением доли малообеспеченных работников. Вместе с тем необходимо отметить и отдельные негативные тенденции в рассматриваемой области: 1) чрезмерная межрегиональная и межотраслевая дифференциация оплаты труда; 2) диспропорции в оплате труда между отраслями экономики, профессионально-должностными группами работников; 3) наличие значительной доли работников, которым начисляется заработная плата, не превышающая по величине минимальный потребительский бюджет, в том числе бюджет прожиточного минимума; 4) опережающий рост заработной платы по сравнению с ростом производительности труда в ряде отраслей экономики, в том числе в промышленности [1]. При этом последняя отмеченная тенденция вызывает сегодня наибольшие опасения. И сегодня на повестке дня стоит вопрос об обеспечении рациональных пропорций между темпами роста производительности труда и заработной платы.

Соблюдение рациональных пропорций между темпами роста производительности труда и заработной платы в коммерческих организациях обеспечивается посредством формирования и реализации эффективной политики оплаты труда. При этом в основе разработки политики оплаты труда должен лежать комплексный анализ эффективности управления оплатой труда, позволяющий сделать заключение о соответствии действующей в организации политики оплаты труда стоящим перед ней целям и задачам. Концепция комплексного анализа схематично представлена на рис. 1.

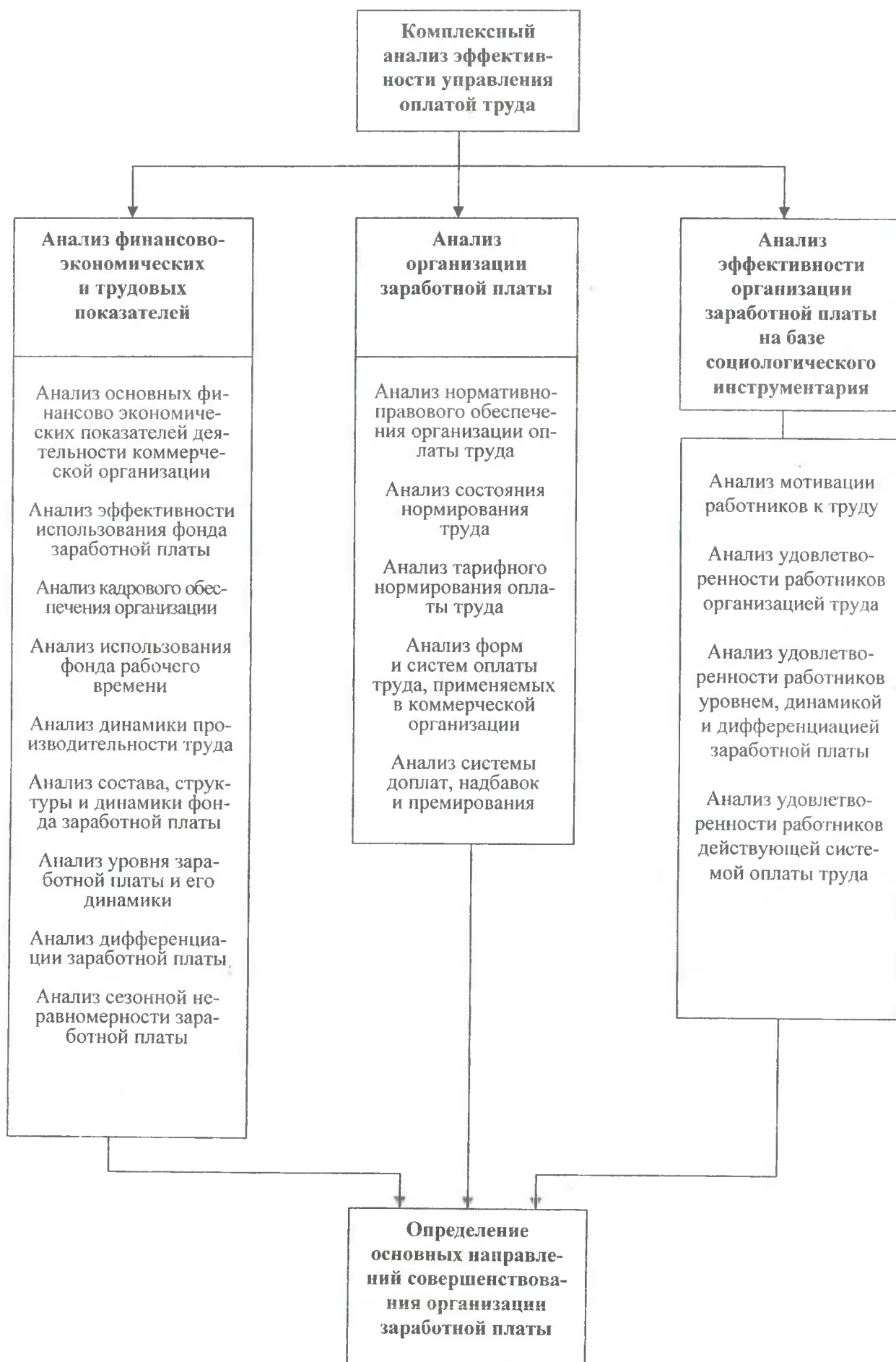


Рис. 1. Направления комплексного анализа эффективности управления оплатой труда

В соответствии с данной концепцией в первую очередь анализируются финансово-экономические и трудовые показатели, позволяющие оценить эффективность управления оплатой труда в организации и определить резервы ее повышения. Второе направление анализа предполагает получение качественной оценки организации заработной платы путем изучения основных ее составляющих и определение направлений совершенствования организации заработной платы с учетом выявленных имеющихся резервов. Третье направление анализа предполагает получение оценки рациональности управления оплатой труда на основе неформальной информации, полученной с помощью социологического инструментария. В соответствии с представленной концепцией автором данной статьи разработана методика комплексного анализа эффективности управления оплатой труда [2], которая апробирована на предприятиях машиностроения и металлообработки, в частности УП «МТЗ» и УП «МЗОР».

На основе результатов комплексного анализа оплаты труда формируется или корректируется политика оплаты труда в организации. Формирование политики оплаты труда предполагает наличие следующих этапов (рис. 2):

1. *Оценка необходимости увеличения уровня заработной платы.* По результатам анализа кадрового обеспечения организации, анализа уровня, динамики, дифференциации заработной платы и социологического анализа устанавливается необходимость повышения уровня заработной платы в организации, а также тем категориям и профессионально-квалификационным группам работников, заработная плата которых должна быть повышена в первую очередь или в большей степени, чем другим категориям (группам) работников.

2. *Предварительный выбор варианта политики оплаты труда.* На основании изучения динамики показателей эффективности использования фонда заработной платы определяются экономические предпосылки увеличения уровня заработной платы. В качестве таких показателей рассматриваются объем произведенной продукции (работ, услуг) на 1 рубль фонда заработной платы ($Z_{\text{опп}}$), выручка от реализации продукции (работ, услуг) на 1 рубль фонда заработной платы ($Z_{\text{впр}}$), чистая прибыль на 1 рубль фонда заработной платы ($Z_{\text{чп}}$). При этом могут иметь место различные ситуации, определяющие политику организации в области оплаты труда, и соответствующие ей способы увеличения среднемесячной заработной платы. В таблице рассматриваются все возможные ситуации и варианты политики оплаты труда.

Таблица

Варианты политики оплаты труда

Динамика показателя (увеличение ↑, снижение ↓)			Наличие предпосылок для повышения заработной платы	Политика организации в области оплаты труда
$Z_{\text{опп}}$	$Z_{\text{впр}}$	$Z_{\text{чп}}$		
↑	↑	↑	Имеются предпосылки	Увеличение среднемесячной заработной платы за счет роста тарифной ставки первого разряда, увеличения размера выплат стимулирующего характера, включаемых в затраты на производство и реализацию продукции (работ, услуг) и выплат из прибыли
↑	↑	↓		Увеличение среднемесячной заработной платы за счет роста тарифной ставки первого разряда, увеличения размера выплат стимулирующего характера, включаемых в затраты на производство и реализацию продукции (работ, услуг)
↑	↓	↑		Увеличение среднемесячной заработной платы за счет увеличения выплат из прибыли
↓	↑	↑		Увеличение среднемесячной заработной платы за счет увеличения размера выплат стимулирующего характера, включаемых в затраты на производство и реализацию продукции (работ, услуг) и выплат из прибыли
↑	↓	↓	Отсутствуют предпосылки	Сохранение имеющегося уровня заработной платы
↓	↑	↓		
↓	↓	↑		
↓	↓	↓		

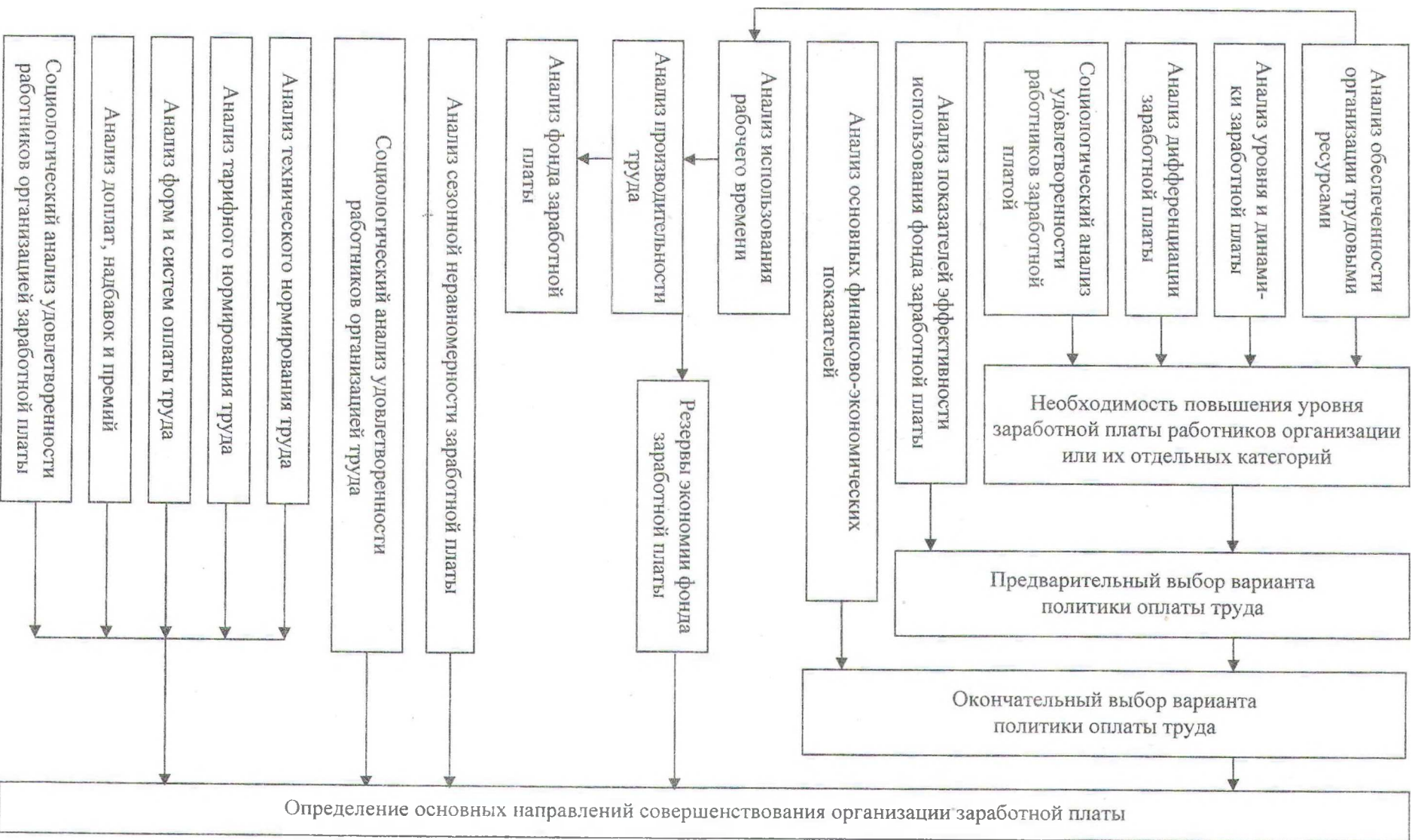


Рис. 2. Формирование политики оплаты труда в коммерческой организации

3. *Окончательный выбор варианта политики оплаты труда* осуществляется с учетом финансового состояния предприятия. Индикатором финансового неблагополучия является наличие задолженности по оплате труда. В этом случае политика организации должна быть направлена на сохранение имеющегося уровня заработной платы. В случае отсутствия задолженности по оплате труда анализируются коэффициенты, 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 уровня 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 уровня фондовооруженности труда. Увеличение фондовооруженности является предпосылкой роста производительности труда и, соответственно, уровня заработной платы. Стабильность или снижение этого показателя указывает 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 финансовыми обязательствами активами и коэффициент обеспеченности просроченных обязательств активами. По результатам анализа этих финансовых коэффициентов уточняется возможность обновления основных фондов и необходимость пополнения оборотных средств за счет прибыли, остающейся в распоряжении организации, выбирается соответствующий вариант политики оплаты труда (предусматривающий выплаты из прибыли на увеличение уровня заработной платы в определенном объеме либо непредусматривающий их).

4. *Определение круга мероприятий по реализации выбранного варианта политики оплаты труда* базируется на результатах комплексного анализа по всем трем его направлениям. По результатам анализа основных финансово-экономических и трудовых показателей определяются основные мероприятия, проведение которых позволит реализовать выявленные в процессе анализа резервы экономии фонда заработной платы. На основе анализа организа-

ции заработной платы и социологического опроса определяются направления совершенствования системы оплаты труда. В частности, по результатам анализа нормативно-правового обеспечения организации оплаты труда уточняются предоставленные законодательно возможности организации по изменению уровня оплаты труда. На основании анализа технического и тарифного нормирования, форм и систем оплаты труда с учетом результатов социологического опроса определяются направления совершенствования тарифной оплаты труда, в том числе возможность увеличения тарифной ставки первого разряда. По итогам анализа системы доплат, надбавок и премирования определяются направления повышения эффективности стимулирования труда.

Политика оплаты труда, сформированная в соответствии с представленным алгоритмом, позволит обеспечить рациональные пропорции между темпами роста производительности труда и заработной платой и будет способствовать достижению целей, стоящих перед организацией.

Заключение. Наиболее значимыми результатами исследования являются:

1) методика комплексного анализа эффективности управления оплатой труда в коммерческой организации;

2) технология формирования политики оплаты труда в коммерческой организации.

Продолжение исследования предполагает разработку алгоритма формирования фонда заработной платы в соответствии с выбранным вариантом политики оплаты труда.

Литература

1. Долинина, Т. Н. Оплата труда в Республике Беларусь: тенденции и особенности / Т. Н. Долинина // Труды БГТУ. Сер. VII, Экономика и управление. – Минск: БГТУ, 2006. – Вып. XIV. – С. 23–28.

2. Долинина, Т. Н. Разработать механизмы формирования и распределения фонда заработной платы работников коммерческих организаций отраслей материального производства // отчет о НИР № ГР2005795 (заключительный). – Минск, 2006. – С. 39–83.

3. Хендерсон, Р. И. Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат / Р. И. Хендерсон. – СПб.: Питер, 2004. – 880 с.

4. Чингос П. Т. Оплата по результату. Из опыта оплаты труда персонала в США / П. Т. Чингос. – М.: Издат. дом «Вильямс», 2004. – 406 с.

5. Эренберг Р. Дж. Современная экономика труда. Теория и государственная политика / Р. Дж. Эренберг, Р. С. Смит. – М.: Изд-во МГУ, 1996. – 800 с.