

**ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ РАЗРАБОТКИ ЭФФЕКТИВНЫХ МОДЕЛЕЙ ОПЛАТЫ ТРУДА**

In given article the value of effective models of a payment at a level of the enterprises is considered. Main principles of development of such models are offered. The foreign literature on indemnification management was used by preparation of given article.

Переход к представлению о человеческом капитале как о специфическом виде инвестиций в противоположность его трактовке как неисчерпаемого экономического ресурса, готового к использованию при первой необходимости, видимо, принадлежит к самым революционным сдвигам в сознании руководителей за последние годы. Человеческий капитал постепенно приобретает в глазах менеджеров не меньшую важность, чем финансовый капитал или основные средства, особенно с точки зрения долгосрочного процветания предприятия. Из-за сильной конкуренции руководителям становится все труднее привлекать и удерживать на работе высококвалифицированный и творческий персонал.

Вместе с тем удовлетворенность или неудовлетворенность трудом на конкретном рабочем месте отражается на стремлении работника к труду или отчуждении от него, на добросовестности выполнения им своих должностных и профессиональных обязанностей. Изучение структуры потребностей, интересов, ценностей, мотивов трудового поведения отдельных групп работников позволяет определить, во имя чего трудится человек, и разработать систему стимулов на основе внутренних побудителей трудовой активности. Несомненно, человек оценивает привлекательность тех или иных возможностей трудоустройства не только по величине заработной платы. На его выбор влияют также перспективы дальнейшей карьеры и профессионального роста, но все же доминирующим мотивом трудовой деятельности подавляющего большинства работников является материальное вознаграждение.

В условиях рыночной экономики предприятия ищут новые модели оплаты труда. Повышение эффективности заработной платы как меры одного из основных факторов производства – труда – является постоянной проблемой. Не прекращаются поиски методов оценки и стимулирования труда, совершенствования организации заработной платы с целью повышения производительности, качества и конкурентоспособности. Растет осознание того, что поиск, мотивация, развитие и сохранение компетентных работников – это ключевой фактор успеха предприятия.

Однако в отечественной экономике подобное отношение к человеческому капиталу широкого признания пока не получило. Так, существенной особенностью современного состояния материального стимулирования является его низкая эффективность. Существующие на отечественных

предприятиях модели оплаты труда не помогают реализовать на все 100% потенциал рабочих. Очевидно, что сегодня механизм материального стимулирования работников к труду нуждается в совершенствовании. Для более эффективного использования человеческого капитала необходимо внедрение эффективных моделей заработной платы. Так как сейчас понимание человеческого капитала основано на том, что существуют важные элементы, не укладывающиеся в рамки традиционной концепции оплаты труда: персонал, технологические процессы, организационная структура компании, информация и знания, процесс принятия решений. Осознание роли каждого из этих элементов в общей деловой стратегии предприятия позволяет разработать оптимальную систему мотивации персонала, и в том числе – модель оплаты труда. В свою очередь, это определяет максимально эффективный отбор, развитие и обучение, мотивацию способных работников. Такой комплексный подход в сочетании с основательно разработанной моделью оплаты труда способен решающим образом повлиять на качество решений в управлении человеческим капиталом и одновременно на общие финансовые результаты деятельности.

В отечественной литературе вопросы управления человеческим капиталом должным образом не раскрыты, что вынуждает обратиться к работам зарубежных авторов, которые затрагивают разнообразные аспекты данной темы [1, 2]. В частности, в качестве основы для построения эффективных систем материального стимулирования рассматриваются различные экономические теории.

1. Теории социального заработка, зачастую классифицируемые как классические теории зарплат, представляют собой попытку объяснить, почему общество «обязано платить» любому из своих членов, исходя из его нужд либо «прав». Эти теории никоим образом не принимают во внимание и даже не упоминают таланты индивида или качество либо количество выполняемой им работы.

2. Теории контролируемых зарплат утверждают, что при любом общественном строе существует пространство для такого правительственного режима, который допускает определенную степень косвенного контроля над уровнями зарплат.

3. Теории оправданных зарплат представляют собой попытку объяснить, или «оправдать», уровень оплаты труда отдельного работника.

4. Экономические теории поведения начали развиваться во второй половине XX столетия. Исследователей стало беспокоить отсутствие поведенческих допущений в более ранних экономических моделях. Многие из рассмотренных выше экономических теорий рисовали организацию как «черный ящик», который определенным образом преобразует входы в выходы, функциям же, структуре и менеджменту организаций уделялся минимум внимания. Вместе с тем действительность свидетельствует о том, что практика менеджмента может решающим образом влиять на результативность организации и что необходимо переосмысление роли менеджмента. Экономические теории поведения расширяют понимание переменчивости организационных стратегий и структур, так же как огромного многообразия практических реализаций систем стимулирования, которые встречаются в реальном мире. Именно этим теориям в современном менеджменте отдается предпочтение. Остановимся на их содержании более подробно.

Достижение понимания того, как вознаграждение способствует мотивации или изменяет поведение, – цель ученых, занимающихся проблемами поведения. Одно из больших затруднений, с которыми приходится сталкиваться ученым, состоит в том, что ценность, которую индивид приписывает конкретному вознаграждению или пакету вознаграждений, может существенно меняться во времени, причем соответствующий промежуток времени может быть не очень долгим. Более того, достоинство вознаграждения в значительной мере подвержено влиянию любого фактора, воздействующего на стиль жизни индивида. В силу почти бесконечного многообразия человеческих качеств, требований места работы и запросов, определяемых той или иной ситуацией, задача конструирования системы вознаграждений и управления этой системой таким образом, чтобы это было выгодно организации, представляет собой трудное и очень сложное дело.

Чтобы достигнуть своей цели, предприятие должно привлечь и нанять людей, которые обладают определенными знаниями, навыками, наклонностями и подходами. Организация конструирует и реализует систему вознаграждений с целью направить фокус внимания работников на необходимость особого поведения, которое данная организация считает надобным для достижения желаемых целей и решения поставленных задач. Диапазон поведенческих требований простирается от простого прибытия на работу в определенное графиком время до соответствия конкретным нормам производительности и обеспечения новаторских вкладов, которые ведут к повышению производительности.

Система вознаграждений предприятия включает в себя все, что наемный работник мо-

жет ценить и желать и что работодатель в состоянии или желает предложить в обмен на вклад наемного работника в достижение организацией своих целей. Система вознаграждений включает, как правило, материально-денежные, материально-социальные и морально-психологические компоненты.

Чтобы вознаграждения оказались полезными для стимулирования желательного поведения, они должны удовлетворять запросы тех наемных работников, на поведение которых призваны влиять. Конечно, эффективная модель оплаты труда – это нечто намного большее, чем удачный компромисс между возможностями предприятия и требованиями сотрудников. Чем эффективнее организована система вознаграждений, тем результативнее труд работников. Модель оплаты труда – это ключевой механизм в методах управления человеческим капиталом предприятия. Эффективная модель оплаты труда позволяет предприятию завоевать конкурентное преимущество и способствует его постоянному развитию.

Вместе с тем невозможно назвать формы и модели оплаты труда, которые будут эффективными для всех предприятий, возможно лишь описать основные принципы выбора адекватной для конкретного предприятия модели, которые послужат основой для принятия инновационных решений в области оплаты труда. Именно эти принципы позволяют убедиться в соответствии выбранной для внедрения модели оплаты труда общим стратегическим целям предприятия, его способности позитивно повлиять на модель поведения работников, в правильном определении ключевых факторов успеха и их адекватной оценке.

Изучение зарубежной литературы по компенсационному менеджменту позволяет выделить следующие основные принципы разработки эффективных моделей оплаты труда.

1. Модель оплаты труда должна базироваться на стратегии оплаты труда, которая должна быть увязана с приоритетными целями предприятия, соответствовать отраслевым особенностям и потребностям сегодняшнего и завтрашнего дня.

2. Соответствие модели оплаты труда корпоративным ценностям, сформированным исходя из стратегии предприятия. Предприятия применяют различные деловые стратегии для достижения успеха и в зависимости от этого формируют систему своих ценностей. Поэтому четкая идентификация корпоративных ценностей необходима в качестве ориентира при разработке модели оплаты труда.

3. Активное участие управленцев всех уровней и комиссии по заработной плате, состоящей, как правило, из представителей различных подразделений и профсоюза. Даже самый хороший проект оплаты труда сам по себе ничего не гарантирует, если в компании нет достаточного количества людей, заинтересованных в его внедрении. Менеджеры по персоналу, как и другие руководи-

тели, не могут работать в изоляции от коллектива. Опыт реализации многих таких проектов свидетельствует, что при разработке моделей оплаты труда управленческого персонала особо важна позиция комиссии по заработной плате и представительство интересов акционеров. В последние годы на зарубежных предприятиях наблюдается значительный рост активности этих комиссий на этапах разработки стратегии оплаты труда, определения уровня тех или иных выплат, анализа показателей, влияющих на формирование фонда премиальных выплат.

4. Сочетание краткосрочных и долгосрочных программ стимулирования. Возможность участия в системе поощрения – мощный стимул для работников, заставляющий как отдельных сотрудников, так и целые коллективы или группы работников направить свои усилия на приоритетные цели деятельности и обеспечение интересов акционеров. В процессе реализации проекта текущего материального стимулирования особенно важна его популяризация. Необходимо наглядно показать работникам механизм действия новой модели и пути увеличения их доходов. Для этого предлагаемые решения должны быть просты и очевидны.

5. Установление рационального диапазона премиальных выплат. Под диапазоном выплат понимается разница между их максимальным и минимальным размером, возникающая в зависимости от того, насколько выполняются плановые задания. Взаимосвязь между результатами трудовой деятельности работника и предприятия, с одной стороны, и суммой вознаграждения – с другой, должна быть тем более тесной, чем больше возможности работника влиять на конечные результаты. Эффективно действующие предприятия, как правило, устанавливают более широкий диапазон премиальных вознаграждений.

6. Заинтересованность акционеров. Совокупная доходность акционерного капитала определяется как отношение суммы прироста курсовой стоимости акций и выплаченных, или реинвестированных, дивидендов к общей сумме вложенного капитала. Этот показатель играет существенную роль в финансовой отчетности компаний, поскольку в долгосрочной перспективе именно он наиболее полно выражает интересы акционеров. Поэтому он так важен при разработке программ долгосрочного премирования. Показатель общей доходности акционерного капитала вполне самодостаточен, на его основе можно построить несколько вариантов программ долгосрочного премирования.

7. Эффективность программ долгосрочного премирования, ведь от нее в первую очередь

зависит мотивация управленческого персонала. При разработке программ премирования для управленцев высшего звена успешные предприятия в первую очередь ориентируются на долгосрочные цели деятельности. В противоположность этому у предприятий, обращающих основное внимание на текущие программы премирования, финансовые результаты ниже. Отсюда следует, что в программах долгосрочного премирования показатели, устанавливаемые в разбивке по годам, оказываются относительно более высокими, чем у тех компаний, которые устанавливают лишь цели деятельности для программ текущего премирования на каждый год.

8. Сопоставимость показателей. Необходимо разработать систему таких показателей для оценки деятельности предприятия в долгосрочной перспективе. Большинство практикующих это предприятий сталкиваются со значительными проблемами при выборе наиболее подходящих целей, к которым можно было бы привязать оплату труда. Самая очевидная сложность состоит в том, что даже для трехлетней перспективы практически не удается с достаточной точностью установить цели деятельности из-за действия внешних объективных факторов (макрэкономический цикл, политические события, совершенствование нормативной базы). Данную проблему можно решить, перейдя от долгосрочных целей в абсолютной оценке к относительным показателям. Это соответствует стремлению большинства комиссий по оплате труда сначала убедиться в том, что предприятие значительно укрепляет свои конкурентные позиции на рынке, а уже потом проводить крупные выплаты управленческому персоналу.

9. Информированность коллектива. Постоянно действующая система информирования работников – обязательное условие успешного внедрения эффективной модели оплаты труда. На этапе внедрения проекта необходимо распространить его простое и всем понятное описание, а затем регулярно (лучше всего ежеквартально) информировать коллектив о выполнении поставленных целей и ожидаемом размере премиальных выплат.

### Литература

1. Компенсационный менеджмент / Пер. с англ.; Под ред. Н. А. Горелова. – 8 изд. – СПб.: Питер, 2004. – 880 с.

2. Чингос Питер Т. Оплата по результату. Из опыта оплаты труда персонала в США: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 416 с.