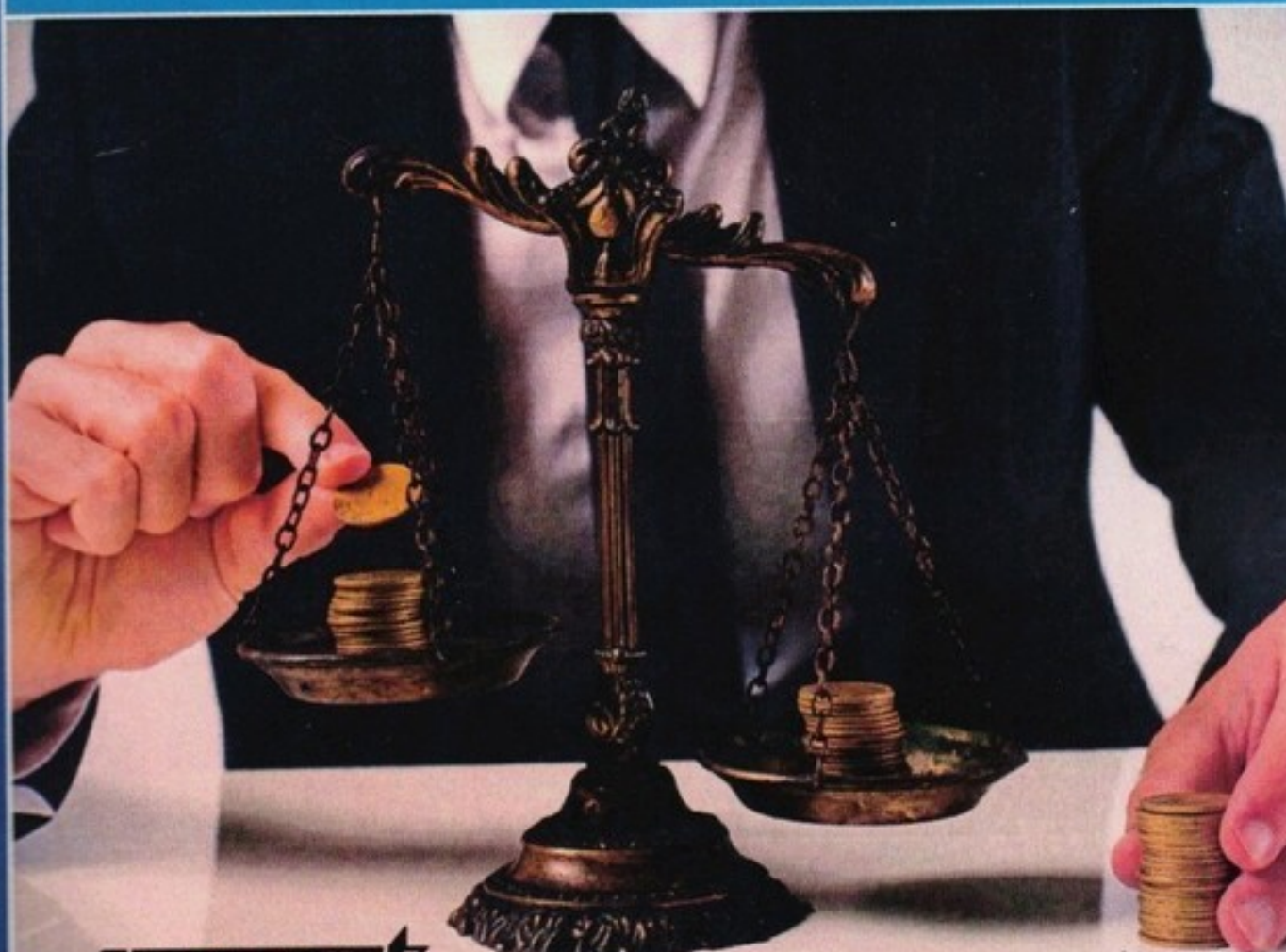


ЭКОНОМИКА УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова

# КОМПЕНСАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

УПРАВЛЕНИЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕМ РАБОТНИКОВ



ИЗДАТЕЛЬСТВО  
**Прометей**

Нелли Епифанова

**Компенсационный  
менеджмент. Управление  
вознаграждением работников**

«Прометей»

2018

УДК 3338.24(075.8)  
ББК У291.21я73

**Елифанова Н. Ш.**

Компенсационный менеджмент. Управление вознаграждением работников / Н. Ш. Елифанова — «Прометей», 2018

ISBN 978-5-906879-73-8

В пособии излагаются ключевые вопросы формирования компенсационной политики, создания современных эффективных систем вознаграждения работников на современных предприятиях, базовые понятия и инструменты, применяемые при построении и внедрении эффективных систем оплаты и стимулирования труда персонала. Основная цель учебного пособия – систематизация и обобщение современных методик и инструментов совершенствования системы оплаты труда и мотивации персонала. Учебное пособие предназначено для студентов и магистрантов высших учебных заведений и слушателей всех форм обучения, изучающих дисциплины «Компенсационный менеджмент», «Мотивация и оплата труда», «Системы мотивации и стимулирования труда», а также для аспирантов и преподавателей вузов, руководителей и специалистов предприятий. В формате a4.pdf сохранен издательский макет.

УДК 3338.24(075.8)  
ББК У291.21я73

ISBN 978-5-906879-73-8

© Елифанова Н. Ш., 2018  
© Прометей, 2018

# Содержание

Введение	6
Глава 1. Предмет, задачи и структура курса «Компенсационный менеджмент»	11
Глава 2. Содержание и структура компенсационного пакета современного предприятия: научно-методическая и правовая база, понятийный аппарат	16
2.1. Трудовые ценности россиян: результаты исследований	16
2.2. Сущность понятий «денежные доходы», «заработная плата», «оплата труда», «компенсации»	21
2.3. Формы регулирования оплаты труда	30
2.4. Компенсационный пакет и его структура	35
Конец ознакомительного фрагмента.	36

**Раиса Акмаева, Нелли Епифанова**  
**Компенсационный менеджмент.**  
**Управление вознаграждением работников**  
**Учебное пособие**

*Рецензенты:*

кафедра производственного менеджмента и организации предпринимательства Астраханского государственного технического университета; доктор экономических наук, профессор *Минёва О. К.*

© Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова, 2018

© Издательство «Прометей», 2018

## Введение

Вопросы, связанные с уровнем, динамикой и дифференциацией заработной платы, всегда находятся в фокусе особого общественного интереса. Трудно назвать другую экономическую проблему, внимание общества к которой было бы столь же сильным и повседневным. Вознаграждения, т. е. доходы от труда по найму, составляют большую часть доходов у подавляющего большинства населения страны. Показатели заработной платы определяют основные аспекты благосостояния населения и тесно связаны с важнейшими экономическими показателями: инфляцией (ростом цен), производительностью труда и др. Они также принадлежат к числу ключевых характеристик поведения и конкурентоспособности предприятий.

Важно понять, как фирмы адаптируются к колебаниям спроса на труд, а это зависит от того, как устроен современный рынок труда. Первое основное количественное измерение рынка труда определяется численностью и составом занятых работников, а также продолжительностью их рабочего времени. Второе основное измерение рынка труда – ценовое – определяется заработной платой, т. е. ценой труда как фактора производства. Рыночные фирмы стараются максимизировать свою полезность, учитывая при этом как количество привлекаемой рабочей силы, так и ее цену. Динамика и характер реакций со стороны фирм в сфере заработной платы во многом определяются условиями и ограничениями той институциональной среды, в которой им приходится функционировать.

В развитых современных экономиках как общепризнанный эмпирический факт признается негибкое поведение заработной платы к понижению благодаря наличию соответствующего набора институтов, определяющих деятельность современных рынков труда (минимальная заработная плата, пособия по безработице, налог на заработную плату, законодательство о защите занятости и пр.). В результате основным механизмом приспособления фирм к изменяющимся условиям (макроэкономическим кризисам) становится сокращение занятости и рост безработицы.

В России и странах СНГ в последнее десятилетие ситуация развивалась иначе, где падение реальной заработной платы оказалось намного глубже, чем в странах Центральной и Восточной Европы (ЦВЕ), а снижение занятости, напротив, оставалось непропорционально слабым по сравнению с падением ВВП. Подобный парадокс весьма сложно объяснить одним каким-либо фактором, поскольку с точки зрения формального устройства российского рынка труда последний не отличался от рынков других стран (в РФ с самого начала переходного периода были введены такие базовые институты, как минимальная заработная плата (МРОТ), пособия по безработице, обязательные отчисления работодателей на социальные цели, единая тарифная сетка (ЕТС) для бюджетников, сформирована Трехсторонняя комиссия как высший орган согласования интересов в социально-трудовой сфере, созданы объединения работодателей, пересмотрено трудовое законодательство и пр.).

Кризисы 1998 г. и 2008 г. похожи, так как имели циклический характер и охватывали практически весь мир. Текущий российский кризис 2014–2017 гг. носит больше политический характер (введение экономических санкций), чем экономический. Систематическое снижение доходов россиян началось с ноября 2014 г., а в 2015–2017 гг. снижение реальных доходов продолжилось. В нынешнем кризисе рост потребительских цен сдерживается низким платежеспособным спросом населения, определенным укреплением рубля и складывающейся благодаря санкциям благоприятной ситуацией на аграрном рынке. Специалистами прогнозируется стабильная динамика курса рубля и сдержанная потребительская активность, что приведет к замедлению роста цен. При снижении инфляционных ожиданий ЦБ РФ будет продолжать снижать процентную ставку. По оценкам, уровень инфляции определенное время будет колебаться в промежутке от 6 % до 7 %. Поэтому можно ожидать, что данный экономический кризис

продлится еще несколько лет, а сигналом выхода из него послужит увеличение реальных заработных плат и повышение уровня благосостояния населения.

Как известно, именно оплата труда при переходе к рыночной экономике приняла на себя основной удар социальных последствий «шоковой терапии». В переходный период к рынку значительно (в 3–4 раза) сократился средний уровень заработной платы, усилилась ее дифференциация, особенно между основной массой трудящихся и высокооплачиваемой категорией, между работниками и руководителями предприятий и др., укоренились неплатежи заработной платы и выплаты ее в натуральной форме и др.

Всего за период 1991–1998 гг. общая численность занятых в российской экономике сократилась с 74 до 64 млн чел. или на 13,5 %. В корпоративном секторе (секторе предприятий и организаций) масштаб сокращения занятости был еще больше, что, очевидно, связано с совокупным сокращением ВВП на 40 %, которое по большей части пришлось на корпоративный сектор.

Финансовый кризис 1998 г. обозначил начало перелома в развитии российской экономики, когда был запущен двигатель экономического роста благодаря глубокой девальвации рубля, стимулировавшей импортозамещение, а также консервативной макроэкономической политике и происшедшему вскоре скачку цен на основные товары российского экспорта. Последовавший после кризиса 1998 г. экономический рост дал импульсы к резкому сокращению безработицы и улучшению других показателей занятости.

В период 1999–2007 гг. безработица снизилась вдвое – до 7 % от численности экономически активного населения. Общая занятость увеличилась на 5 млн чел. (с 64 до 69 млн чел.) или на 8 %. Но численность занятых в секторе крупных и средних предприятий, который является основным генератором ВВП и на котором сосредоточена основная масса российских получателей заработной платы, продолжала сокращаться тем же неизменным темпом, что и в переходный период. Но если занятость оставалась мало чувствительной к внешним шокам (положительным и отрицательным), то реальная заработная плата была гиперчувствительной и реагировала на каждый мощный негативный шок в переходный период (1992, 1994, 1998 гг.), снижаясь на четверть или треть от предкризисной величины. Подобной адаптивности заработной платы способствовали также накопление долгов по заработной плате, получивших распространение в середине и второй половине 1990-х гг., высокая доля в заработках теневой составляющей, значительная вариативность рабочего времени.

После кризиса 1998 год начался бурный рост реальной заработной платы, ежегодные темпы роста которой достигали двузначных величин. Однако при этом численность и удельный вес (в общей занятости) ее получателей, занятых в секторе крупных и средних предприятий, сокращались (и абсолютно, и относительно). Таким образом, и на этапе спада, и на этапе роста российский рынок труда функционировал как очень гибкий механизм, но природа и степень гибкости его были совершенно особыми – «гибкость наоборот»: вместо высокой эластичности занятости российская экономика демонстрировала высокую гибкость заработной платы.

Подобный подход («особый российский» или «евразийский»), когда «занятость важнее заработной платы», предполагает сохранение большого числа рабочих мест независимо от их производительности. Низкая оплата труда оказывается той ценой, которую экономике приходится платить за сохранение большого числа малопродуктивных рабочих мест. В результате имеет место значительное неравенство и дифференциация в оплате труда и широко распространена бедность среди работающих.

«Европейский» подход, принятый в странах ЦВЕ, делает акцент на поддержание высокого уровня не занятости, а производительности и, соответственно, заработной платы. Тем самым защищают не рабочие места, а работников, теряющих работу, предлагая им щедрые пособия по безработице и другие социальные выплаты. В этом случае цена, которую платят работники, другая, связанная с более высоким риском потери работы для меньшинства, состо-

ящего из наименее производительных работников. Поскольку такой подход переводит самых низкооплачиваемых работников в экономическую неактивность, то неравенство в распределении заработной платы оказывается достаточно умеренным и сравнительно редко встречается бедность среди работающих.

Специфический механизм зарплатообразования, который сложился в российской экономике в последние два десятилетия, требует более глубокого анализа, поскольку по мере развития рыночных отношений изменяются характер и субъекты регулирования оплаты труда. Центр тяжести в этом процессе переместился на предприятия. Постепенно сформировалась система коллективно-договорного регулирования заработной платы, принятая в странах с рыночной экономикой.

Чтобы выжить и добиться успеха в современной глобальной экономике, организации должны быть конкурентоспособными. Важнейшим фактором, определяющим организационную конкурентоспособность, являются затраты на оплату труда или компенсации наемным работникам за оказываемые ими услуги. Компенсация определяется как широкая сложная система, в которой организационные доходы, относимые к затратам на оплату труда (базовая заработная плата, поощрительные вознаграждения и льготы), могут распределяться в каждой организации разнообразными способами. Ключевым фактором стимулирования выпуска конкурентоспособной продукции является создание системы вознаграждения наемных работников, базирующейся на производительности их труда. Создание такой компенсационной системы, которая одновременно справедливо и честно вознаграждает наемных и других работников и мотивирует их производить конкурентоспособную продукцию (услуги), удовлетворяющую запросы потребителей и обеспечивающую прибыльную работу организации, является основной задачей компенсационного менеджмента.

Компенсационный менеджмент обеспечивает постепенное приближение к конструированию системы вознаграждений, которая способна дифференцировать требования к рабочему заданию, знания и опыт наемного работника, а также создавать стимулы к росту производительности труда, которые связывают показатели деятельности индивида, бригады, отдела, производственной единицы и организации в целом. Каждая организация должна не просто устанавливать компенсацию труда своей рабочей силы на конкурентном для своего региона уровне, но еще и дифференцировать виды и размер предлагаемых вознаграждений таким образом, чтобы они отражали различия в индивидуальном вкладе наемных работников. Изучение опыта развитых стран по разработке и проведению компенсационной политики, классификации и планированию компенсационных выплат, безусловно, должно оказаться полезным для российской практики.

Можно согласиться с мнением известного российского исследователя Н. А. Горелова об уровне работы по компенсационной политике отечественных менеджеров, который утверждает, что «...можно без преувеличения сказать, что политика заработной платы на постсоветском пространстве вобрала в себя все либерально-демократические идеи западной научной мысли, разбавив их испытанными еще в сталинские времена «нормами» выживания и превратив этот конгломерат теорий и методов в инструмент выкачивания максимально высокой нормы прибыли за счет дешевой рабочей силы, что было наиболее характерно для первоначального накопления капитала».<sup>1</sup>

Но в последние годы постепенно формируется в сознании российских бизнесменов новое представление о человеческом капитале как специфическом виде инвестиций в персонал предприятий в противоположность бытовавшей ранее «концепции дешевой рабочей силы». Это является существенным шагом в достижении долгосрочного финансового процветания и

<sup>1</sup> Горелов Н. А. Компенсационный менеджмент (наука о вознаграждении наемных работников) (часть первая) // Креативная экономика. – 2007. – № 4. – С. 3–7.



наращивания стоимости капитала российских организаций. Человеческий капитал постепенно приобретает в глазах отечественных менеджеров (к сожалению, очень медленно) не меньшую важность, чем финансовый или физический, особенно с точки зрения стратегического развития компании.

«Люди – это не товар, который можно покупать на рынке и отправлять в утиль по своей воле, – пишет американский ученый Ричард Хендерсон, автор известного учебника «Компенсационный менеджмент». – Если работодатель принимает решение нанять какое-то лицо, то он автоматически принимает на себя определенные обязательства по обеспечению благополучия этого лица и, как правило, его или ее иждивенцев, причем не только на период занятости, но и на определенный период после возможной смерти нанятого работника».<sup>2</sup> Этого понимания, к сожалению, пока не достает нашим российским работодателям, которые часто в пример нам ссылаются на высокую производительность в США по сравнению с Россией, упуская из вида уровень организации использования производительных сил и компенсационную практику у них и у нас. Если по уровню производительности труда мы отстаем в 1,8 раза, то в оплате – в десятки раз.

Курс «Компенсационный менеджмент» читается во всех университетах США и других стран по управленческим и экономическим специальностям (направлениям) – «Экономика», «Менеджмент», «Управление персоналом» и др., в котором находит отражение комплексное, системное научно-методическое обеспечение компенсационной политики современной организации. В отечественной учебной литературе подобный аналог, в котором комплексно рассматривается весь спектр проблем менеджмента компенсации человеческой деятельности, появился лишь в 2007 году, когда Санкт-Петербургское информационно-издательское агентство «ЛИК» опубликовало учебное пособие Н. А. Горелова «Вознаграждение работников. Компенсационный менеджмент». В 2012 году в издательстве Санкт-Петербургского Политехнического университета авторами было опубликовано первое издание учебного пособия «Компенсационный менеджмент. Управление вознаграждением работников», в котором систематизированы и обобщены современные методики и инструменты компенсационного менеджмента.<sup>3</sup>

На постсоветском пространстве в России не сложились еще система трудовых отношений и соответствующая политика заработной платы, адекватные социальному государству, «политика которого направлена на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека (ст. 7 Конституции РФ). Между тем важнейшей целью дисциплины «Компенсационный менеджмент» как раз и является разработка такой системы оплаты труда, которая позволила бы гарантировать справедливые условия для всех сотрудников предприятия с учетом их знаний и навыков. В настоящем учебном пособии рассматриваются ключевые вопросы формирования компенсационной политики, создания систем вознаграждения работников, базирующихся на производительности их труда.

Основная цель учебного пособия – систематизация знаний и научно-методическое обеспечение системы компенсационного менеджмента в современных российских организациях, что предполагает освоение студентами экономических знаний в области организации оплаты труда и разработки систем стимулирования, а также приобретение практических навыков для работы специалиста в сфере управления человеческими ресурсами.

Для реализации поставленной цели в процессе изучения данной дисциплины студентами решаются следующие задачи:

---

<sup>2</sup> Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент. 8-е издание / Перев. с англ., под ред. Горелова Н. А. – СПб.: Питер, 2004. – С. 182–183.

<sup>3</sup> Акмаева Р. И., Епифанова Н. Ш. Компенсационный менеджмент. Управление вознаграждением работников: учеб. пособие / Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2012. – 392 с.

- изучение законодательных и нормативных материалов по труду, периодическая работа с нормативно-справочными документами;
- изучение традиционных подходов к оплате труда, методик построения тарифных сеток, систем доплат и компенсаций, особенностей вознаграждения различных категорий работников;
- изучение опыта разработки систем вознаграждений персонала в отечественных компаниях;
- изучение тенденций в организации оплаты труда в зарубежных компаниях;
- изучение опыта разработки нетрадиционных систем вознаграждений персонала, в том числе бестарифных систем;
- изучение механизма формирования и расходования средств на заработную плату и выплат социального характера;
- выполнение индивидуальных заданий, производственных ситуаций и деловых игр по разработке систем оплаты, премиальных систем и др.;
- самостоятельная работа с периодической литературой;
- углубленное изучение отдельно выбранного направления в области менеджмента вознаграждений на примере конкретного предприятия с проведением анализа и разработкой собственных рекомендаций по теме (в курсовой работе, дипломной работе).

Успешное освоение курса «Компенсационный менеджмент» предполагает, что студент имеет достаточную теоретическую базу по вопросам организации заработной платы, систем стимулирования, доплат и компенсаций и обладает потенциальными возможностями самостоятельно решать практические задачи, проектировать новые эффективные системы в сфере труда и заработной платы.

## **Глава 1. Предмет, задачи и структура курса «Компенсационный менеджмент»**

Курс «Компенсационный менеджмент» представляет собой системное, комплексное изложение теории и практики вознаграждения трудовой деятельности наемных работников организации (предприятия, компании, банка и др.). В структуре общего менеджмента организации «Компенсационный менеджмент» выполняет функциональную задачу по конструированию и администрированию эффективной системы оплаты труда работников.

Основная цель курса состоит в систематизации знаний, полученных при изучении дисциплин «Экономика и социология труда», «Экономика организаций (предприятий)», «Организация и нормирование труда» и др., и научно-методическом обобщении всех вопросов системы компенсационного менеджмента в организации.

Содержание компенсационного менеджмента включает следующие три части:

- во-первых, интегрированную систему знаний в области управления человеческими ресурсами, теории мотивации и оплаты труда, трудового права и социально-трудовых отношений, организации и экономики труда и др.;
- во-вторых, совокупность методов и средств управления оплатой труда, систем краткосрочного и долгосрочного вознаграждения работников, приемов мотивации к труду и профессиональному росту, методов нормирования заданий, норм Трудового Кодекса и др.;
- в-третьих, структурное оформление практической деятельности по организации оплаты труда, включающее распределение задач и закрепление процедур за их конкретными исполнителями (руководителями разного уровня). Следовательно, в данном случае речь идет об институциональной структуре специализированных органов, обеспечивающих процесс принятия решений в сфере оплаты труда.

Схема взаимосвязи структурных частей компенсационного менеджмента приведена на рис 1.



**Рис. 1.** Схема взаимосвязи структурных частей дисциплины «Компенсационный менеджмент»

Дисциплина «Компенсационный менеджмент» как наука представляет собой совокупность теорий, концепций, принципов, стратегий в сфере вознаграждения наемных работников, а также общенаучного и специального предмета управления человеческими ресурсами, экономики и организации труда, трудовой мотивации, социально-трудовых и правовых отношений и пр.

Дисциплина «Компенсационный менеджмент» как вид управленческой деятельности состоит из функций и задач, регламентированных в зависимости от уровня организационной системы.

Компенсационный менеджмент включает в себя следующие функции:

- формирование целей и разработку стратегии в сфере вознаграждения труда наемных работников;
- планирование деятельности, в том числе расчет фонда оплаты труда и источников финансирования, определение систем вознаграждения, разработку плана по труду и пр.;
- организацию процессов нормирования труда (оценки заданий), мотивации персонала, разработки программ базовой заработной платы, участия в капитале рядовых работников, моделей оплаты труда по результату, в том числе труда менеджеров и высших руководителей (топ-менеджеров);
- конструирование программ премирования за рост производительности труда и профессиональной квалификации; разработку тарифов заработной платы и рыночно-компенсационного пакета, а также вознаграждений по окончании трудовой деятельности и др.;
- контроль и регулирование, в том числе анализ использования фонда вознаграждения работников, анализ динамики и уровня производительности труда, определение списочной

численности работников, анализ использования рабочего времени и нормирования труда, анализ численности и состава работников организации, анализ движения рабочей силы и др.

Как институциональная составляющая дисциплина «Компенсационный менеджмент» предполагает закрепление своих функций и задач за конкретными исполнителями – руководителями разного уровня, обладающими определенной компетенцией и ответственностью за реализацию политики в сфере трудовых отношений и вознаграждения работников.

Предметом курса является изучение теории и практики менеджмента компенсаций человеческой деятельности, включающего формирование целей и разработку стратегий вознаграждения труда наемных работников, планирование, организацию и контроль реализации программ компенсаций.

Если главная цель курса состоит в систематизации знаний и научно-методическом обеспечении системы компенсационного менеджмента в организации, то задачами курса являются следующие:

- обоснование системного подхода к стратегии мотивации персонала;
- выработка компенсационной стратегии;
- характеристика компенсационной политики;
- классификация компенсационных и некомпенсационных измерений;
- разработка структуры компенсационной системы организации;
- определение содержания компенсационного пакета и его конструктивных характеристик;
- разработка моделей гибкой оплаты труда по результату;
- согласование стратегии управления интеллектуальным потенциалом с общей деловой стратегией;
- формулирование и развитие интеллектуального потенциала организации;
- оценка зарубежного опыта и отечественной практики мотивации, компенсации и стимулирования труда;
- оценка эффективности компенсаций трудовой деятельности;
- разработка программ текущего и долгосрочного премирования управленческого персонала;
- разработка программ участия работников в капитале организации;
- разработка моделей оплаты труда по результату;
- оценка экономико-правового механизма компенсационного менеджмента и социального партнерства в сфере труда;
- методическое обеспечение внутрифирменных систем компенсации труда;
- эволюция форм социальной защиты в России и за рубежом;
- систематизация знаний в сфере компенсаций трудовой деятельности.

Материал курса концентрируется на том, каким образом организации следует конструировать и реализовывать свою программу вознаграждения труда для большинства своих работников.

Организация должна не просто устанавливать компенсацию труда своей рабочей силы на конкурентном для своего географического региона уровне, но еще и варьировать виды и размер предлагаемых вознаграждений таким образом, чтобы они отражали различия в индивидуальном вкладе сотрудников. Главными отличительными признаками индивидуального вклада являются знания и профессиональный опыт, которые наемный работник проявляет на рабочем месте, а также интерес, прилагаемые усилия и настрой на новаторство, позволяющие ему наилучшим образом справляться с порученным делом. Система оплаты труда и дополнительных вознаграждений организации должна стимулировать достижение приемлемых уровней трудовых показателей всеми работающими по найму.

Дисциплина «Компенсационный менеджмент» носит межотраслевой характер и тесно связана с другими дисциплинами: основами теории менеджмента, экономикой и социологией труда, теорией и практикой управления персоналом, трудовым правом, психологией трудовой деятельности и прочими, в которых рассматриваются отдельные аспекты компенсационного менеджмента (мотивация и оплата труда, макро – и микроэкономические концепции заработной платы, краткосрочные и долгосрочные стимулы, системы страхования и защиты и др.), но, как правило, без взаимосвязи и системности. Введение курса «Компенсационный менеджмент» в учебные планы вузов позволит обеспечить системное представление о принципах построения и постановки системы компенсации человеческой деятельности. А взаимодействие данного курса с различными дисциплинами будет способствовать развитию компенсационного менеджмента, поскольку позволяет использовать обширный арсенал смежных наук в качестве своего инструментария.

В РФ в отечественном статистическом учете все расходы организации, связанные с оплатой труда, и другие выплаты работникам делятся на три части:

- фонд заработной платы, включающий суммы оплаты за отработанное время, суммы оплаты за неотработанное время, компенсационные выплаты, связанные с условиями труда, стимулирующие доплаты, надбавки, премии, оплата питания, жилья, топлива;

- выплаты социального характера, отражающие затраты, связанные с социальными льготами, кроме пособий из государственных внебюджетных фондов;

- расходы, не учитываемые в фонде заработной платы и выплатах социального характера.

Фонд оплаты труда состоит из трех частей:

- фонд основной заработной платы;

- фонд дополнительной заработной платы;

- другие поощрительные и компенсационные выплаты.

Фонд основной заработной платы – это вознаграждение за выполненную работу в соответствии с установленными нормами труда (нормы времени, обслуживания, должностные обязанности). Она устанавливается в виде тарифных ставок (окладов) и сдельных расценок для рабочих и должностных окладов для служащих.

Фонд дополнительной заработной платы – это вознаграждение за труд сверх установленных норм, за трудовые успехи, изобретательность и особые условия труда. Этот фонд включает доплаты, надбавки, гарантийные и компенсационные выплаты, предусмотренные действующим законодательством; премии, связанные с выполнением производственных заданий и функций и др. (всего 30 позиций).

Другие компенсационные и поощрительные выплаты – это выплаты в форме вознаграждений по результатам работы за год, премии по специальным системам и положениям, компенсационные и другие денежные и материальные выплаты, не предусмотренные актами действующего законодательства.

Выплаты, не входящие в фонд оплаты труда, включают в себя различные одноразовые и систематические выплаты при наличии у предприятия финансовых возможностей. В частности, к этой категории относят, например, выходные пособия; одноразовые пособия и суточные, выплачиваемые при переводе, приеме и направлении на работу в другую местность; надбавки за передвижной характер работы; полевые пособия; пособия по временной нетрудоспособности, по беременности и родам, по уходу за ребенком до установленного законодательством срока и пр.

В фонд оплаты труда не включаются доходы (дивиденды, проценты) от акций и вкладов в имущество предприятия, учреждения или организации работниками, являющимися акционерами и находящимися в его списочном составе.

В МСФО вопросам методологических основ компенсационной политики посвящены два стандарта: МСФО 19 «Вознаграждения работникам» и МСФО 26 «Учет и отчетность по программам пенсионного обеспечения» (пенсионным планам)».

В МСФО 19 все выплаты группируются в 5 классификационных групп.

1. Краткосрочные вознаграждения, к которым относятся: заработная плата рабочим и служащим и взносы на социальное страхование, ежегодный оплачиваемый отпуск и пособие по болезни, премии (если они выплачиваются в течение 12 месяцев после окончания периода) и др.

2. Вознаграждения по окончании трудовой деятельности, к которым относятся пенсии и иные вознаграждения после выхода на пенсию, а также страхование жизни, медицинское обслуживание по окончании трудовой деятельности.

3. Другие долгосрочные вознаграждения работникам, например, оплачиваемый отпуск для работников, имеющих длительный стаж работы, оплачиваемый творческий отпуск, долгосрочные пособия по нетрудоспособности, премии и другие выплаты в случае, если они осуществляются в срок более 12 месяцев после окончания периода.

4. Выходные пособия, которые могут выплачиваться при увольнении работника как по требованию администрации, так и по собственному желанию.

5. Компенсационные выплаты долевыми инструментами, которые могут включать такие вознаграждения, как акции, опционы на акции, долевыми финансовыми инструментами, которые были выпущены для работников по цене ниже той, по которой данные инструменты выпускались для третьих лиц.

В РФ нет деления обязательств организации по оплате труда на краткосрочные и долгосрочные в формах финансовой отчетности, как нет и аналогичной группировки выплат работникам. В основу российской классификации выплат работникам заложена совершенно иная основа, чем в МСФО. Если классификация МСФО отражает различия с точки зрения особенностей их оценки и раскрытия в отчетности, то российская классификация группирует выплаты в зависимости от источника их погашения и характера по отношению к процессу производства.

Курс «Компенсационный менеджмент» в связи с глобализацией в мировой экономике и требованиями унификации финансовой отчетности по стандартам МСФО будет по мере возможностей учитывать понятийный аппарат и показатели компенсационной практики, принятые в МСФО.

Учитывая объемный, многоплановый характер курса, отсутствие достаточного учебно-методического обеспечения, его преподавание рассчитано на использование активных методов, самостоятельную, творческую работу студента, постоянное взаимодействие в процессе обучения преподавателей и студентов с помощью прямых и обратных связей и др.

Активное обучение предполагает подробную профессиональную проработку каждой темы, подготовку тестовых заданий, в том числе в режиме *on-line*, процедуры проверки знаний в системе дифференцированного интернет-обучения. На сайтах любого университета должен быть разработанный учебно-методический комплекс (УМК) по дисциплине «Компенсационный менеджмент», в котором приведены все необходимые методические материалы для успешного усвоения данного курса.

## **Глава 2. Содержание и структура компенсационного пакета современного предприятия: научно-методическая и правовая база, понятийный аппарат**

### **2.1. Трудовые ценности россиян: результаты исследований**

Общеизвестно, что существует определенная связь между ценностями и развитием экономики, что страны, где оценки равноправия, автономии и мастерства высокие, являются и наиболее развитыми<sup>4</sup> Современные исследования свидетельствуют, что вовлеченность работников в деятельность организации будет максимальной, если их личные ценности будут совпадать с базовыми ценностями организации. Базовые ценности (социальные и трудовые) связаны с организационной культурой, они объединяют людей и выступают в виде «социального клея», скрепляющего организацию, основой, которая поддерживает и руководит профессиональным поведением работников предприятия.

Известная пассивность российских граждан, их привычка скорее подчиняться, чем отстаивать свои права и свободы, создает много проблем для распоряжения властью, стимулирует развитие тенденции к росту авторитаризма даже в условиях рыночной экономики. Между тем конкурентоспособность российской экономики в значительной мере зависит от того, с какими темпами и в каких направлениях будут происходить необходимые изменения в культуре, в системе базовых и трудовых ценностей у персонала отечественных предприятий. В России только при условии изменения системы ценностей можно ликвидировать такие известные социальные проблемы, как коррупция, теневая экономика и пр. Однако опросы Центра Ю. Левады, проведенные еще в 1989–1999 гг., показали уже позитивную динамику мнений относительно качеств россиян: энергичность растет на 11 %, непрактичность снижается на 9 %, безответственность – отмечается снижение на 6 %, трудолюбие – имеется рост на 8 %. Таким образом, налицо изменение ценностей в либеральную сторону, хотя российская система ценностей остается по-прежнему противоречивой. В то же время весьма распространено мнение о невозможности существенного изменения взглядов и ценностей россиян, в том числе в отношении персонала отечественных предприятий к труду.

В этой связи эмпирическое исследование трудовых ценностей работников российских предприятий представляется весьма важным для изучения динамики массовой мотивации к труду. По результатам повторного репрезентативного опроса российского населения, проведенного в рамках Всемирного исследования ценностей (опросы 1991 г., 1995 г., 1999 г.), и опроса «Поколения и гендер» (2004 г.) установлено, что в течение сравнительно короткого промежутка времени – десяти лет – трудовые ценности россиян реально меняются.<sup>5</sup> Причем сдвиги в сознании и стереотипах поведения происходили не только у молодежи, а возникали у всех поколений. Данный факт изменений ценностно-мотивационных характеристик у российских работников следует учитывать менеджменту предприятий при разработке стратегий управления персоналом отечественных предприятий.

---

<sup>4</sup> Исследования С. Шварц в 54 странах (1992–1994) основывались на ценностях, сгруппированных в блоки в виде полюсов на трех осях: 1 – консерватизм-автономия; 2 – иерархия-равноправие; 3 – мастерство-гармония. Причем под мастерством понимается не только высокая оценка профессионализма и умения, но и активное стремление к изменениям в своих и общих интересах, а гармония означает восприятие мира таковым, каков он есть, стремление сохранить, чем переделать. Прив. по: Ясин Е. Модернизация экономики и система ценностей // Вопросы экономики. – 2003. – № 3. – С. 34–42.

<sup>5</sup> Магун В. С. Динамика трудовых ценностей российских работников, 1991–2004 гг. / Российский журнал менеджмента. – 2006. – Т. 4. – № 4. – С. 45–74.



В частности, В. Магун отмечает следующие три наиболее заметных сдвига, произошедших в трудовых ценностях россиян по результатам опроса 2004 г.: во-первых, неуклонный рост ценности «высокого заработка», «надежного места работы» и «возможности чего-то достичь»; во-вторых, снижение ценности таких аспектов работы, как «продолжительный отпуск», «соответствие работы способностям», «возможность инициативы» (рейтинг «возможности чего-то достичь» и «возможности проявить инициативу» в 1999 г. в РФ был в 1,7–1,8 раза ниже, чем у семи развитых стран мира); в-третьих, для меньшего числа людей теперь стали важны ответственность в работе и уважение работы со стороны окружающих по сравнению с 1991 г. Таким образом, результаты опроса свидетельствуют о существовании значительной неудовлетворенности материальных потребностей россиян. В целях реализации возможности больше зарабатывать россияне даже отказывались ради этого от работы по специальности, жертвовали социальным признанием их заслуг со стороны окружающих и главное – ценностями «инициативы и ответственности», которые воплощаются в свободе проявления собственной активности. Следовательно, инициативная самореализация и личная ответственность, а также поиск социального признания, ориентация на бескорыстную самореализацию сегодня занимают места в нижней части российского статуса трудовых ценностей.

Современные российские менеджеры должны учитывать основную тенденцию развития отечественной ментальности в сторону усиливающегося индивидуализма, объективной оценки индивидуального вклада и соответствующей оплаты. Это означает, что на отечественных предприятиях все большее значение должен приобретать карьерный рост, основанный не на личных или родственных связях, а исключительно на личных способностях каждого работника. Потребность в самосохранении через приложение индивидуальных усилий соответственно укрепляет индивидуальные ценности и верования, направляющие поведение индивида. Главным образом это имеет отношение к работе как главному источнику физического и морального выживания.

В то же время результаты других исследований показывают, что на предприятиях столичных городов (Москвы и Санкт-Петербурга) поведение работника больше определяется ситуационностью и корпоративной культурой.<sup>6</sup> Целью упомянутого исследования было изучить имеющие место изменения в отношении к работе и отношениях по работе среди российских менеджеров и специалистов в ходе трансформации российского общества к рынку. Результаты данного исследования не подтвердили традиционные взгляды на низкий российский индивидуализм, но показали большую predisposedность к работе в группах, которые являются для многих россиян как бы щитом, предохраняющим от прямого вмешательства властей в их жизнь и работу. С дальнейшим развитием рыночных отношений, когда российские специалисты станут сами определять свою судьбу, они все меньше будут использовать группу как щит и будут больше ценить работу в группе за ее непреходящую ценность.<sup>7</sup>

Учеными Астраханской области в 2004–2005 гг. были проведены исследования среди менеджеров разных уровней и специалистов региональных организаций Астраханской области по оценке комплекса факторов, определяющих отношение к труду и его качество.<sup>8</sup> На вопрос «Как Вы считаете, от кого или от чего в первую очередь зависит то, как Вы работаете?» – 26 % опрошенных ответили: «От меня самого». С положением дел на предприятии качество своего труда связывают более половины респондентов. При этом менеджеры более высокого уровня связывают качество своего труда с положением дел на предприятии гораздо реже, чем менеджеры низшего уровня. На первом месте среди факторов, влияющих на уровень

<sup>6</sup> Наумов А. И. и др. Этическое отношение к работе: новые парадигмы / А. Наумов, Ш. Пфаффер, Э. Джонс // Менеджмент. – 1995. – № 1. – С. 50–58.

<sup>7</sup> Там же. С. 52.

<sup>8</sup> Акмаева Р. И. Формирование и развитие методов и инструментов эффективного менеджмента на российских промышленных предприятиях: моногр. / Р. И. Акмаева; Астрахан. гос. техн. ун-т. – Астрахань: Изд-во АГТУ, 2006. – 24,2 п. л.

заработка, находится положение дел на предприятии (42 %). Зависимость своего заработка от решений, принимаемых правительством, признало 15 % опрошенных. По мнению 11 % респондентов, заработок зависит от их личных усилий, а 32 % поставили свой доход в зависимости от воли непосредственных начальников.

На первом месте, согласно опросам, среди мотивов экономической деятельности оказались «энергичность и деловитость», на втором месте «хорошие связи и знакомства», на третьем – «трудолюбие», на четвертом – «лояльность и приспособленчество», на последнем – «высокое общественное или финансовое положение родственников». С трудолюбием связывают свой успех чаще менеджеры и специалисты среднего и низшего звена, с деловитостью и энергичностью – менеджеры более высоких звеньев. Такой характер мотивации успеха, когда не личные усилия человека влияют главным образом на жизненные достижения, а хорошие связи и знакомства, нуждается в соответствующей корректировке управленческими инструментами инновационной экономики. Все это способствует снижению уровня мотивации и приводит к тому, что факторы, повышающие ее уровень, действуют с меньшей силой, чем факторы, понижающие ее.

Значительная часть респондентов (более 60 %) отмечают, что могли бы работать лучше и больше, чем сейчас. Особенно часто недоиспользование своего потенциала отмечают молодые мужчины, менеджеры среднего и низшего звеньев. Среди причин, препятствующих более успешной работе, назывались: недостаточные знания и квалификация, недостаток независимости и самостоятельности, отсутствие ловкости и нахальства, умения ладить с начальством.

Измерение оценки трудовой мотивации в данном исследовании производилось путем получения ответов на прямой вопрос об отношении к труду. Были выделены четыре уровня мотивации: работа – дело важное, но есть вещи, занимающие меня больше; работа – интересная и важная, независимо от оплаты; работа – источник средств к существованию; работа – неприятная необходимость. Полученные данные оценки трудовой мотивации свидетельствуют, что труд ради заработка назвали в качестве наиболее значимого мотива более 40 % респондентов. Мотив высшего уровня – интерес к труду независимо от оплаты – отметили главным образом менеджеры высшего звена и специалисты. Молодые младшие менеджеры часто отмечают мотив: отношение к труду как к неприятной необходимости.

Результаты регионального исследования показывают, что на обследованных предприятиях не уделяется достаточного внимания вопросам мотивации персонала. Работа в жизни людей занимает важнейшее место, но относится к ней все по-разному из-за различных трудовых ценностей у каждого человека.

Проведенные В. Магуном (заведующим сектором исследований личности Института социологии РАН) более поздние исследования (2010 г.) по определению того, какое же место в ряду общечеловеческих ценностей, представляющих собой суждения людей о значимости и приоритетности различных объектов и явлений в их жизни, занимает труд, показывают несколько другие результаты. По базовым ценностям у россиян, как и у представителей других стран, на первом месте семья, на втором – работа, далее идут друзья, религия, политика – в разной последовательности. А вот в отношении трудовых ценностей есть существенные различия у граждан России и других стран. В частности, в ходе многих опросов людей спрашивали: «Продолжали бы вы работать, если бы не нуждались в деньгах?» (этот вопрос социологи еще называют лотерейным билетом). По результатам исследований В. Магуна и Г. Монусовой, в России при таких условиях намереваются работать только сорок с небольшим процентов людей, что значительно меньше, чем в других странах. У нас доминирует мнение «работа – способ заработать деньги», его высказывают больше 50 % россиян, т. е. налицо прагматическое отношение к труду. А в скандинавских странах около 70 % жителей этих стран говорят, что «продолжали бы работать, если бы не нуждались в деньгах». Если посмотреть на сводную таблицу трудовых ценностей по разным группам стран, то можно отметить, что в России зара-

боток – на первом месте, и его значимость больше, чем в остальных странах, участвовавших в международных сопоставлениях, – там доминируют такие ценности, как гарантии занятости или интерес к работе.

Следовательно, социологические опросы подтверждают тезис, что в России заработок важнее гарантии занятости. По мнению исследователей – Р. Капелюшника и В. Гимпельсона – это обусловлено особенностями отечественной модели рынка труда: российские работодатели адаптируются к ухудшению экономической конъюнктуры не за счет занятости (высвобождения, т. е. увольнения работников), а сокращения заработной платы персонала. Так же происходит и на подъеме: растут зарплаты, а не занятость. Поэтому россияне ценят заработок превыше всего: он может измениться и о нем стоит беспокоиться. Шанс быть уволенным у нас пока ниже, чем потерять в зарплате. А в других странах – наоборот: если человек работает, то его зарплата неприкосновенна. Минусов у такой особенности российского рынка труда – адаптации рынка через заработок, при которой издержки при кризисных ситуациях как бы распределяются на всех, больше, поскольку страдает больше людей и продолжается это дольше. В такой ситуации даже у высокопрофессионального работника нет фиксированной «цены» ни на рынке, ни в компании – его зарплата зависит в большой степени от конкретного работодателя, от его личного отношения к работнику. Модель рынка труда, принятая в других развитых странах – адаптация через занятость (увольнение работников), – касается сравнительно небольшого круга людей и ограничена во времени, так как уволенные могут устроиться на другую работу.

Система трудовых ценностей россиян характеризуется еще тем, что некоторые трудовые ценности, которые сами в себе содержат средства для повышения заработка – это, во-первых, проявление самостоятельности (инициативности, творческого подхода, новаторства), и, во-вторых, стремление продвинуться по карьерной лестнице, у россиян выражены слабее, чем у представителей других стран. По существу россиянами игнорируются эти наиболее действенные средства достижения цели – повышения заработка.

Как показали эти исследования, россияне также низко ценят риск и новизну – для них важнее безопасность. По результатам данного исследования в зависимости от отношения к труду В. Магун среди работающего населения России выделил две группы (оппозиции), внутри которой противостоят друг другу две категории работников. В первой оппозиции выделяются, с одной стороны, люди, которые считают работу непростым способом добывания денег (энергичные материалисты), а с другой те, для кого работа – вид приятного времяпрепровождения (их ценности: необходимость общения, «выхода в свет», большой отпуск, важно, чтобы на них не давили и пр.). В связи с вхождением России в рынок и приобретением деньгами мотивирующей силы упал спрос на безделье и возрос – на возможность зарабатывать.

Во второй группе (оппозиции) также на одном полюсе люди, желающие не тратить силы и работать по удобному графику, стремящиеся иметь большой отпуск и получать хороший заработок (материализм, но уже комфортный), а на другом полюсе – люди, готовые трудиться не покладая рук, с полной самоотдачей, добровольно брать на себя ответственность и инициативу (по большей части бескорыстно, так как эти люди при опросе не упоминают заработок среди важных аспектов работы). Но доля таких бескорыстных работников со временем неуклонно снижается, а это те люди, которые верят, что усердный труд обеспечивает и лучшую жизнь, поскольку верят в справедливый мир, но их становится все меньше, чем должно быть в инновационной экономике.

Для того чтобы таких людей стало больше, необходимо изменить российскую модель рынка труда, в которой заработок привязан не столько к трудовым достижениям и профессионализму, сколько к экономической конъюнктуре, к успехам конкретной фирмы, в которой работает человек (успех многих фирм определяется не качеством персонала, а монопольным положением на рынке, особыми отношениями с властями и пр.). Надеясь на удачу и связи,

такие люди думают не о том, чтобы чего-то достичь, а о том, как попасть в «нужную» компанию. Именно по этой причине обесцениваются инициативность и самостоятельность в работе. Ключ к росту трудового энтузиазма лежит в развитии экономической конкуренции и создании равных условий для участников рынка, борьбе с коррупцией. Высококвалифицированные и инициативные профессионалы должны быть уверены, что их профессиональная компетентность имеет на рынке определенную устойчивую цену. Но наши работодатели совершенно не заинтересованы в ослаблении рычагов контроля над сотрудниками посредством гибкой заработной платы.

В современных условиях знание реальных мотиваций трудовой деятельности персонала отечественных предприятий позволит более обоснованно подойти к решению задачи создания более прогрессивных трудовых ценностей. Менеджмент предприятий должен учитывать реальные трудовые мотивации персонала, его целевые интересы и ожидания.

## **2.2. Сущность понятий «денежные доходы», «заработная плата», «оплата труда», «компенсации»**

Важнейшие источники денежных доходов – это оплата труда; прибыль, используемая на вознаграждение за предприимчивость; социальные трансферты; доходы от собственности и доходы от предпринимательской деятельности. Совокупная величина личного (семейного) дохода, помимо денежных доходов, складывается из доходов в натуральной форме за счет личного подсобного и домашнего хозяйств и безденежных форм дохода, которые обеспечивают социальные нужды населения в образовании, медицинском обслуживании и т. п.

Основным источником доходов в советские времена для большей части населения длительное время были доходы, получаемые в виде оплаты за труд, т. е. заработная плата. Заработная плата – это цена трудовых услуг, предоставляемых наемными работниками разных профессий при реализации их деловой активности. При переходе к рыночной экономике в России произошли значительные изменения в структуре денежных доходов населения. В период перехода к рыночным отношениям тенденция такова, что, по данным Росстата, доля оплаты труда в структуре первичных доходов домохозяйств (частных первичных доходах) сокращается: если в конце 1980-х она была, по-видимому, близка к 100 %, а к 1995 сократилась до 74 %, то по данным 2004 г. снизилась до 55,3 %, что теоретически должно свидетельствовать об определенном снижении трудовой мотивации.

Снижение удельного веса оплаты труда при переходе к рынку имеет объективные причины: падение объема производства и появление новых источников доходов (предпринимательского дохода и доходов от собственности). Это снижение ведет к сокращению отчислений в фонды социального назначения, которые являются источником формирования доходов в виде социальных трансфертов. Социальные трансферты – выплаты гражданам (из госбюджета и (или) специальных фондов), не связанные непосредственно с результатами труда, предпринимательской деятельностью или доходами от собственности (пенсии, пособия, стипендии и т. д.).

Соотношение в денежных доходах населения доли заработной платы и социальных трансфертов также играет важную роль в трудовой мотивации. При преобладании оплаты труда в формировании общей суммы доходов обычно развивается предприимчивость, инициатива, тогда как при повышении роли социальных трансфертов нередко усиливается психология иждивенчества.

Снижение доли оплаты труда в доходах свидетельствует об ослаблении заинтересованности в труде. Оно произошло по объективным причинам – это резкое падение (примерно в 2 раза) объемов производства (услуг), удешевление рабочей силы (рост цен на сырье, топливо превышал темп роста заработной платы), рост доли доходов от предпринимательской деятельности и по собственности, что связано с рыночными преобразованиями. Кроме того, к причинам можно отнести и недозанятость работников, прекращение работы по выявлению резервов роста производительности труда, совершенствованию нормирования труда на предприятиях, что отразилось на заработной плате.

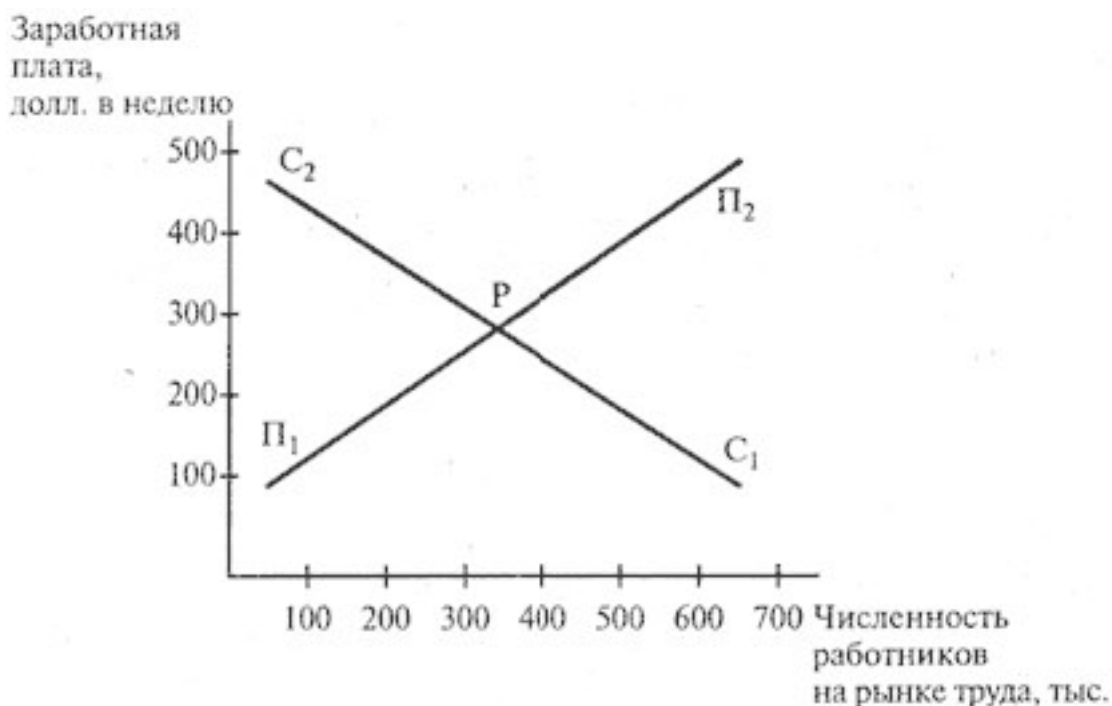
Любая страна нуждается в определенной национальной политике оплаты труда. Заработная плата должна стать инструментом активной экономической политики. Необходимо, чтобы она стимулировала движение трудовых ресурсов между отраслями и регионами в соответствии со сформулированными государством в каждый данный исторический этап экономическими приоритетами. Оплата труда должна определяться не только текущим спросом на рынке труда, но и стратегическими интересами государства.

В настоящее время заработная плата составляет наибольшую часть дохода работника. В развитой рыночной экономике заработная плата – это цена, выплачиваемая работнику за

использование его труда, величина которой определяется рынком труда, т. е. спросом на рабочую силу и ее предложением. Чем больше спрос на конкретную рабочую силу и чем меньше ее предложение, тем выше заработная плата, и, наоборот, чем выше ее предложение, тем ниже заработная плата. Известны несколько рыночных моделей формирования конкретных ставок заработной платы, но это предмет экономической теории.

Современная теория рыночной экономики определяет оплату труда как цену труда, величина и динамика которой формируется под воздействием рыночных факторов, в первую очередь спроса и предложения.

Величина вознаграждения за труд может изменяться в соответствии с законами спроса и предложения – так, как это изображено (пример условный) на рис. 2. Закономерность взаимодействия спроса и предложения применительно к товару «рабочая сила» проявляется следующим образом: в точке пересечения кривых спроса ( $C$ ) и предложения ( $\Pi$ ) определяется равновесная ставка заработной платы ( $P$ ) и равновесный уровень занятости данного вида труда. Это означает, что при ставке заработной платы 3 и при численности нанятых работников  $T$  предложение равно спросу (число работников, которые согласны работать на предложенных условиях оплаты труда).



**Рис. 2.** Кривые спроса и предложения труда

Когда спрос превышает предложение, цена определенного вида труда повышается выше точки равновесия ( $P$ ). Сейчас под воздействием научно-технической революции спрос на высококвалифицированных работников не удовлетворяется в полной мере, а это ведет к повышению оплаты труда специалистов со средним и высшим образованием. С другой стороны, спрос на неквалифицированную рабочую силу в большинстве случаев падает, что отрицательно сказывается на заработках людей, не обладающих средним уровнем образования.

В России для производственной сферы (сферы производительного труда) заработная плата как форма стоимости, цены рабочей силы – это основная часть фонда жизненных средств работников, распределяемая между ними в соответствии с количеством и качеством труда, реальным трудовым вкладом и зависящая от конечных результатов работы предприятия (фирмы). Могут быть использованы и иные принципы распределения указанного фонда, но во

всех случаях величина зарплаты зависит от размера этого фонда (и факторов, влияющих на него) и связана с паево-долевой системой оплаты труда.

Оплата труда представляет собой один из основных факторов социально-экономической жизни каждой страны, коллектива, человека. Она является основным источником доходов для подавляющего числа работников, а это значит, что представляет собой мощный стимул повышения результативности труда и производительности.

Человек включается в производственный процесс с помощью «живого» труда в отличие от «овеществленного» (прошлого) труда, представляющего два других вида ресурсов – основные фонды и оборотные средства. Именно «живой» труд организует производственную деятельность и дает импульс любому движению в процессе производства, соединяя основные фонды с оборотными средствами. Для воспроизводства данного специфического вида человеческих ресурсов нужен определенный механизм их возобновления, роль которого выполняет оплата труда работника или цена рабочей силы, представляющая собой выраженную в денежной форме часть вновь созданной стоимости, получаемой работником по результатам его труда. Кроме воспроизводственной функции заработная плата выполняет еще мотивационную (стимулирующую) и регулирующую функции.

Развитие института оплаты труда в последние два десятилетия характеризуется определенной мобильностью, изменением подходов к определению как размеров заработной платы, так и способов ее установления. Связано это в первую очередь с переходом к рыночной экономике и снижением значения государственной регламентации размеров и систем оплаты труда. Государственное регулирование оплаты труда, начиная с 1988 года, в большей мере направлено на создание системы гарантий для работников, в то время как конкретный размер заработной платы, ее состав, условия и порядок стимулирования труда устанавливаются коллективно-договорными либо локальными актами.

Ст. 37 Конституции гласит: «...Каждый имеет право на труд в условиях, отвечающих требованиям безопасности и гигиены, на вознаграждение за труд без какой-либо дискриминации и не ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда, а также право на защиту от безработицы...» Реализация закрепленного в Конституции РФ права на вознаграждение за труд (ст. 37) и нашедшего отражение в соответствующих статьях Трудового Кодекса (ТК) предполагает возможность сторон трудового соглашения самостоятельно определять размер оплаты труда по взаимному соглашению без ограничения каким-либо максимальным пределом. В качестве критериев для определения размера оплаты труда в ч. 1 ст. 132 ТК указывается количество затраченного работником труда (личный трудовой вклад) и его качество, определяемое квалификацией работника и сложностью выполняемой им работы.

В Трудовом Кодексе РФ дано следующее определение **оплаты труда** – это система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами и трудовыми договорами.

Оплата труда работников представляет компенсацию работодателем труда наёмного работника на предприятии (в организации), соответствующую количеству и качеству выполненной работы. Размеры этой компенсации имеют вполне определенные количественные границы, поскольку, с одной стороны, они должны обеспечить:

- **работнику** – определённый уровень удовлетворения его личных и социальных потребностей, необходимых для восстановления его способностей к труду, потребленных в производственном процессе;

- **работодателю** – получение на данном рабочем месте от работника результата, необходимого для достижения конкретной цели предприятия.

Таким образом, оплата труда представляет собой совокупность отношений, возникающих между работником и работодателем, в результате которых работник получает компенсацию за затраченный им в процессе производства продукции труд.

Нормативная база по оплате труда получила развитие в Федеральном законе от 30 июня 2006 г. № 90-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации, признании не действующими на территории Российской Федерации некоторых нормативных правовых актов СССР и утратившими силу некоторых законодательных актов (положений законодательных актов) Российской Федерации» (далее – Закон № 90-ФЗ). Этот Закон внес ряд изменений в главы 20 и 21 Трудового кодекса РФ. Основное содержание указанных изменений можно свести к трем основным направлениям. Это уточнение понятийного аппарата и определение состава заработной платы; изменение порядка установления оплаты труда для работников организаций, финансируемых из бюджета; усиление гарантий работников при осуществлении трудовой деятельности в особых условиях и условиях, отклоняющихся от нормальных.

В соответствии с Законом № 90-ФЗ термины «заработная плата» и «оплата труда» являются синонимами и обозначают вознаграждение, получаемое работником за труд, что в большей степени соответствует теоретическим представлениям науки трудового права и экономики труда. *Заработная плата* – это денежное вознаграждение за труд в соответствии с его количеством и качеством и действующими в рассматриваемый период законодательными и нормативными документами об оплате и стимулировании труда. С социально-экономической точки зрения заработная плата может рассматриваться как **компенсация** усилий работающего и основной источник удовлетворения его личных потребностей в реальных условиях.

Заработная плата – это важнейшая экономическая и социальная категория, поскольку именно ее размер и соотношение с уровнем цен на товары и услуги определяет качество жизни общества и отдельных его членов и в целом – степень социального и экономического благополучия в стране.

Понятие «заработная плата», или «оплата труда» включает указание на следующие составные части:

- вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы;
- компенсационные выплаты;
- стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты).

Следовательно, вознаграждение за труд (выполнение трудовой функции в соответствии с заключенным трудовым договором), согласно данному в ст. 129 ТК РФ определению, состоит из трех частей: основной (тарифной), компенсационной и стимулирующей.

Согласно Закону № 90-ФЗ, в самом общем виде оплата труда – это денежное вознаграждение, которое работодатель выплачивает работнику за труд.

Как социально-экономическая категория оплата труда отражает противоположность интересов наёмного работника и работодателя в их отношениях по поводу выполнения работником работы. Для работника заработная плата – главная и основная часть его личного дохода, средство воспроизводства его как носителя способностей к труду и члена общества. Интерес работника состоит в увеличении оплаты труда путем увеличения как своего трудового вклада и результатов труда, так и цены своих трудовых усилий. Для работодателя оплата труда работников – это всегда расход на рабочую силу как задействованный в производственном процессе ресурс. Интерес работодателя состоит в минимизации расходов на рабочую силу в расчете на единицу производимой продукции в результате как более продуктивного использования работника в течение рабочего времени при оговоренной оплате за единицу этого времени (ставке заработной платы), так и заключения более выгодных условий найма.



Рассматривая сущность понятия заработная плата, прежде всего, следует иметь в виду, что оно используется применительно к лицам, работающим по найму и получающим за свой труд вознаграждение в заранее оговоренном размере.

В литературе существуют разные точки зрения о числе функций, выполняемых заработной платой. Так, по мнению Н. А. Горелова,<sup>9</sup> оплата труда выполняет две основные взаимосвязанные функции:

- воспроизводительную, которая призвана с учетом других доходов обеспечивать расширенное или, по крайней мере, простое воспроизводство рабочей силы;
- стимулирующую, которая направлена на обеспечение профессионально-квалификационного роста работника и повышение результативности его труда.

Другие ученые выделяют больше функций у заработной платы. Наиболее важные из них, безусловно, – воспроизводственная, стимулирующая, статусная, регулирующая (распределительная), производственно-долевая и др. Воспроизводственная функция состоит в обеспечении возможности воспроизводства рабочей силы на социально нормальном уровне потребления, т. е. в определении такого абсолютного размера оплаты труда, который позволяет осуществить условия нормального воспроизводства рабочей силы. Отсюда и исходное значение данной функции, ее определяющая роль по отношению к другим. В случае когда зарплата по основному месту работы не обеспечивает работнику и членам его семьи нормальное воспроизводство, возникает проблема дополнительных заработков. Реализация их вне предприятия (фирмы) может вызвать не только позитивные, но и негативные последствия. Работа на два-три фронта чревата истощением трудового потенциала, снижением профессионализма, ухудшением трудовой и производственной дисциплины и т. д.

Статусная функция оплаты труда предполагает соответствие статуса, определяемого размером заработной платы, трудовому статусу работника. Под «статусом» подразумевается положение человека в той или иной системе социальных отношений и связей. Трудовой статус – это место данного работника по отношению к другим работникам как по вертикали, так и по горизонтали. Отсюда размер вознаграждения за труд является одним из главных показателей этого статуса, а его сопоставление с собственными трудовыми усилиями позволяет судить о справедливости оплаты труда. Здесь требуется гласная разработка (при обязательном обсуждении с персоналом) системы критериев оплаты труда отдельных групп, категорий персонала с учетом специфики предприятия, что должно быть отражено в коллективном договоре (конtrakтах). Например, можно заложить распространенный в развитых странах принцип трехступенчатости:

- критерии экономической эффективности всего предприятия,
- аналогичные критерии для отдельных подразделений;
- индивидуализированные критерии, играющие большую стимулирующую роль (личный трудовой вклад, коэффициент трудового участия, «заслуги» и т. п.).

Главная проблема и состоит в том, чтобы найти наиболее целесообразное сочетание коллективизма в работе, необходимого для успешной деятельности фирмы, и индивидуализма в заработной плате.

Статусная функция важна, прежде всего, для самих работников, на уровне их притязаний на зарплату, которую имеют работники соответствующих профессий в других фирмах, и ориентация персонала на более высокую ступень материального благополучия. Для реализации этой функции нужна еще и материальная основа, которая воплощается в соответствующей эффективности труда и деятельности фирмы в целом.

---

<sup>9</sup> Горелов Н. А. Вознаграждение работникам (Компенсационный менеджмент): Учебное пособие. – СПб.: Информационно-издательское агентство «ЛИК», 2007. – С. 70.

Стимулирующая функция оплаты труда важна с позиций руководства фирмой: нужно побуждать работника к трудовой активности, к максимальной отдаче, повышению эффективности труда. Этой цели служит установление размера заработков в зависимости от достигнутых каждым результатов труда. Отрыв оплаты от личных трудовых усилий работников подрывает трудовую основу заработной платы, ведет к ослаблению стимулирующей функции заработной платы, к превращению ее в потребительскую функцию и гасит инициативу и трудовые усилия человека.

Реализация стимулирующей функции осуществляется руководством фирмы через конкретные системы оплаты труда, основанные на оценке результатов труда и связи размера фонда оплаты труда с эффективностью деятельности фирмы.

Регулирующая функция заработной платы воздействует на соотношение между спросом и предложением рабочей силы, на формирование персонала (численности работников и профессионально-квалификационного состава) и степень его занятости. Эта функция выполняет роль баланса интересов работников и работодателей. Объективной основой реализации этой функции является принцип дифференциации оплаты труда по группам работников, по приоритетности деятельности или другим основаниям (признакам), т. е. выработка определенной политики установления уровня оплаты труда различных групп (категорий) работников в конкретных условиях производства. Это является предметом регулирования трудовых отношений между социальными партнерами на взаимоприемлемых условиях и отражается в коллективном договоре. Указанный принцип успешно может быть использован только в случае, если учитывается механизм ценообразования на рынке труда и связанное с ним поведение субъектов рыночных отношений.

Специфика товара «рабочая сила» требует разграничивать понятия «цена рабочей силы» и «цена труда». Цена рабочей силы – это денежное выражение ее стоимости, отражающей по сегментационным признакам уровень затрат, необходимых на воспроизводство рабочей силы с учетом спроса и предложения на рынке труда. Цена рабочей силы может быть базой для формирования политики дифференциации заработных плат на предприятии, а также при установлении договорных условий оплаты труда конкретного работника, нанимаемого работодателем.

Цена труда – это денежное выражение различных качеств труда, она позволяет соизмерять количество труда с его оплатой. Единицей измерения может быть цена часа труда, которая является производной величиной от цены рабочей силы, определяя условия оплаты труда работника по результатам его текущей деятельности в условиях действия механизма внутреннего рынка труда на предприятии. Цены на различные виды труда принимают форму расчетных тарифных ставок (должностных окладов). Устанавливая цену конкретного вида труда, предприятие регулирует оплату труда с тем, чтобы, с одной стороны, не занижить ее уровень (иначе уйдут квалифицированные кадры), а, с другой стороны, не завысить цену, чтобы продукция фирмы была конкурентоспособной не только по потребительским качествам, но и по цене товара (продукции, услуги). В противном случае может снизиться объем реализации (продаж, выручки), что отразится на спросе рабочей силы, ее занятости и т. д.

Производственно-долевая функция заработной платы определяет меру участия живого труда (через оплату труда) в образовании цены товара (продукции, услуг), его долю в совокупных издержках производства и в издержках на рабочую силу. Эта доля позволяет установить степень дешевизны (дороговизны) рабочей силы, ее конкурентоспособность на рынке труда, ибо только живой труд приводит в движение овеществленный труд (как бы велик он ни был), а значит, предполагает обязательное соблюдение низших границ стоимости рабочей силы и определенные пределы повышения заработной платы. В этой функции воплощается реализация предыдущих функций через систему тарифных ставок (окладов) и сеток, доплат и надбавок, премий и т. д., порядок их исчисления и зависимость от фонда оплаты труда.

Производственно-долевая функция важна не только для работодателей, но и для работников. Некоторые системы бестарифной оплаты труда и другие системы предполагают тесную зависимость индивидуальной заработной платы от фонда оплаты труда и личного вклада работника. Внутри предприятия фонд оплаты труда отдельных подразделений может строиться на аналогичной зависимости (через коэффициент трудового вклада или другим образом). Конкретный размер оплаты труда каждого работника – дело индивидуальное, чтобы подойти к нему, необходимо знание сложной структуры и механизма регулирования оплаты труда.

Для того чтобы определить сущность заработной платы, необходимо изучить определения, которые дают экономисты в научных трудах. Эти определения представлены в таблице 1.

Таблица 1

**Определения заработной платы, данные разными авторами**

<b>Автор</b>	<b>Определение заработной платы</b>
А.К. Саакян	Заработная плата — это форма личных денежных доходов трудящихся, получаемых за затраты труда определённого количества и качества и его индивидуальные и коллективные результаты, начисляемые по правилам и нормам, установленными компетентными органами
З.А. Капелюк	Заработная плата — вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера
В.В. Адамчук	Заработная плата представляет собой элемент дохода наёмного работника, форму экономической реализации права собственности на принадлежащий ему ресурс труда. Для работодателя, покупающего ресурс труда для использования его в качестве одного из факторов производства, заработная плата наёмных работников является одним из элементов издержек производства

Л. П. Владимирова	С одной стороны, заработная плата — это выплаты работодателя в денежном и натуральном выражении, образующие текущий доход работника, а также отчисления на социальное страхование работника по старости, болезни, при несчастном случае и др. С другой стороны заработная плата — это цена стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство трудоспособности работника, удовлетворяющей физические и духовные потребности его и членов его семьи
А.П. Егоршин	Заработная плата — представляет собой цену рабочей силы, соответствующую стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяют материальные и духовные потребности работника и членов его семьи

Таким образом, можно сказать, что в экономической литературе даются различные определения заработной платы, проанализировав которые можно выделить два основных подхода к определению её сущности. Группа авторов (А. К. Саакян, З. А. Капелюк) выделяют критерий рассмотрения сущности заработной платы как основной формы распределения по труду. С этой позиции заработная плата предстаёт как личный трудовой доход работника, определяемый по количеству и качеству труда. Другая группа авторов (Л. П. Владимирова, А. П. Егоршин) определяют второй подход, который состоит в рассмотрении заработной платы как денежного выражения стоимости или цены рабочей силы.

Исходя из рассмотренных выше подходов, можно дать следующее **определение заработной платы** – это личные доходы работников, которые обеспечивают воспроизводство их рабочей силы, являются основной частью жизненных средств трудящихся и зависят от трудового вклада в деятельность предприятия.

Существуют несколько **главных принципов**, соблюдение которых обеспечивает удовлетворительное решение проблем оплаты труда.

1. Рост производительности труда должен опережать рост реальной заработной платы или, другими словами, – индекс реальной зарплаты  $I_{\text{реал.}}$  должен быть меньше индекса роста производительности труда  $I_{\text{пр. тр.}}$ . Это значит, что  $I_{\text{реал.}} < I_{\text{пр. тр.}}$ .

2. Соблюдение этого принципа обеспечивает превышение товарных масс над суммой денег, имеющихся в распоряжении населения, а значит, стимулирует дальнейшее развитие общества.

3. Со временем реальная зарплата за тот же труд должна расти, что свидетельствует о поступательном развитии общества и обеспечивает нормальный и повышающийся уровень жизни граждан.

4. Сложный квалифицированный труд должен оплачиваться выше простого, поскольку затраты на подготовку специалиста более высокой квалификации выше, чем более низкой. Кроме того, отдача квалифицированного специалиста выше.

5. Оплата труда должна соответствовать его количеству и качеству.

Соблюдение этих принципов зависит от многих факторов, определяющих общую экономическую и политическую ситуацию в стране и обществе. Однако нужно понимать, что возможность их выполнения с большей или меньшей полнотой зависит от ситуации и действия различных внешних факторов. В любом случае необходимо придерживаться положений основных регламентирующих документов в области труда и заработной платы вообще и на текущий период в частности.

## 2.3. Формы регулирования оплаты труда

Основными формами регулирования заработной платы в современной России являются:

- государственное регулирование – установление минимального размера оплаты труда (МРОТ), предельного размера его роста в период инфляции, налоговая политика;
- коллективно договорное регулирование на федеральном и отраслевом уровнях – на договорной основе между правительством, руководством отраслей и профсоюзами определяются общий порядок индексации доходов, формы и системы заработной платы, размеры социальных выплат и льгот (в том числе пособий по безработице);
- корпоративные коллективные договоры – предприятия устанавливают размеры тарифных ставок и окладов, доплат и надбавок, утверждают систему участия в прибылях и пр.;
- рынок рабочей силы – определяет среднюю заработную плату и др.

Основным методом регулирования социально-трудовых отношений (СТО) на предприятиях является социальное партнерство, выступающее в формах консультаций руководителей профсоюзов и работодателей, заключения отраслевых и региональных тарифных соглашений, коллективных договоров (соглашений на уровне предприятий). В соответствии со ст. 29, 30, 31, 37 Трудового Кодекса РФ представителями трудового коллектива выступают профсоюзы и их объединения, иные профсоюзные организации, предусмотренные уставами общероссийских профсоюзов (к примеру, первичная организация Федерации независимых профсоюзов России (ФНПР)). Согласно ст. 33 ТК РФ представителями работодателя при проведении коллективных договоров, заключении или изменении коллективного договора являются руководитель организации или уполномоченные им лица. Работодатели имеют право без предварительного разрешения органов государственной власти на добровольной основе создавать объединения работодателей в целях представительства законных интересов и защиты прав своих членов в сфере СТО с профессиональными союзами и их объединениями, органами государственной власти, органами местного самоуправления. По экспертным оценкам, профсоюзы пользуются поддержкой не более 20 % работников, остальные убеждены в их полной зависимости от работодателя. Согласно законодательству, единственным субъектом переговоров выступает «профсоюз большинства» (как правило, входящий в ФНПР), который по традиции не представляет интересы наемных работников перед владельцем предприятия, а выполняет лишь задачи социально-бытового обслуживания.

Во многих странах (США, к примеру) заработная плата рабочих является результатом переговоров между лидерами профсоюзов и руководством фирм. На российских предприятиях роль профсоюзов в указанном вопросе сводится в основном к декларациям о необходимости резко повысить уровень минимальной зарплаты, поднять его до уровня средней заработной платы и т. д.

Согласно ст. 40 ТК РФ, коллективный договор заключается и при наличии разногласий, а несогласованные позиции становятся предметом коллективного трудового спора. Коллективный договор и протокол разногласий должны быть подписаны в течение трех месяцев с начала ведения переговоров. Важно, что принципиальные вопросы, например, размер заработной платы, должны включаться в протокол разногласий, а несущественные вопросы (о дисциплинарных взысканиях) работодатель может вносить в текст коллективного договора в ходе переговоров.

Протокол разногласий – это начало коллективного трудового спора. Закон ставит наемных работников перед выбором: либо начинать процедуру коллективного трудового спора, либо смириться с нарушением своих прав, либо прибегнуть к альтернативным формам протеста. Сейчас работодатель может отказаться обсуждать с профсоюзом текущие вопросы организации труда, его условий, конфликтные ситуации, поскольку согласно ТК РФ соответствующих

пунктов нет в коллективном договоре. Причем в целях разрешения коллективного трудового спора согласно ст. 399 ТК РФ требования работников должны утверждаться на собрании (конференции) большинством работающих на данном предприятии, а не только работников – членов профсоюза. Следовательно, процедуры и условия размещения коллективных трудовых споров согласно ТК РФ настолько усложнены, что подталкивают наемных работников к применению незаконных действий.

Во многих развитых странах механизмы регулирования предполагают наличие встроенных ограничителей не только на резкое снижение, но и на неконтролируемое повышение оплаты труда. Подобное регулирование может обеспечиваться либо сложноорганизованным механизмом взаимодействия между объединениями работодателей и профсоюзами, как это происходит в странах Западной Европы, либо системой мониторинга через финансовые рынки, как это происходит в англосаксонских странах. В РФ такие формально существующие механизмы – институты и атрибуты социального партнерства (Российская трехсторонняя комиссия по регулированию социально-трудовых отношений, объединения работодателей и профсоюзы, отраслевые тарифные соглашения и т. п.) в большинстве случаев носят декларативно-вспомогательный характер. Чаще всего они просто «оформляют» решения, которые подготовлены либо исполнительной властью (на федеральном уровне), либо работодателями (на уровне предприятий). По оценкам, данная система регулирования в лучшем случае могла определять лишь две трети суммарной оплаты за труд.

Минимальная заработная плата является социальной нормой и представляет собой низшую границу стоимости рабочей силы наипростейшего труда в нормальных условиях производства. Исчисляется в денежной форме в расчете на месяц. Минимальная заработная плата устанавливается законами Российской Федерации, гарантируется государством и обеспечивается по всей территории России. Минимальный размер оплаты труда (МРОТ) определяется ст. 133 ТК РФ и представляет собой устанавливаемый федеральным законом размер месячной заработной платы за труд неквалифицированного работника, полностью отработавшего норму рабочего времени при выполненных простых работах в нормальных условиях труда. В величину МРОТ не включаются доплаты и надбавки, премии и другие поощрительные выплаты, выплаты за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, за работу в особых климатических условиях, также иные компенсационные и социальные выплаты.

Введение минимальной заработной платы преследовало четыре основных цели:

- устранение чрезмерной эксплуатации работников, выполняющих простые работы;
- противодействие недобросовестной конкуренции, достигаемой посредством резкого занижения заработной платы;
- повышение самых низких уровней заработной платы с целью повышения общего уровня оплаты труда;
- координирование начинаний социальной политики в области перераспределения национального дохода, а также экономической политики, связанных с развитием экономики.

При определении уровня минимума заработной платы используется множество критериев. Критерий потребностей, т. е. абсолютного стандарта, используется в развивающихся странах, где установление размера минимальной заработной платы – смелый шаг в контексте реальной экономической обстановки. В развитых странах доминирует другой подход – установление минимума заработной платы прямо связано с общей экономической ситуацией в стране.

Системы минимальной заработной платы разнообразны. Из них можно выделить наиболее распространенные:

- защита социально уязвимых групп населения, имеющих низкие заработки и неконкурентоспособных на рынке рабочей силы;

- установление справедливой заработной платы (системы такого рода относятся к определенным отраслям деятельности, профессиям);
- установление базы всей структуры заработной платы (борьба с бедностью, защита от занижения зарплат);
- установление минимума заработной платы в качестве инструмента макроэкономической политики для достижения крупных национальных целей: регулирования экономического роста, улучшения распределения доходов.

Две первые системы связаны с установлением минимума заработной платы по отдельным отраслям или профессиональным группам, две последние относятся к системам общего применения. В мировой практике минимальная заработная плата используется как справочный инструмент для исчисления некоторых пособий, пошлин и т. д. По своей сути минимальная заработная плата – это обеспечение, по крайней мере, суммы жизненных средств, необходимых для простого физического воспроизводства рабочей силы. Если она обеспечивает фактически только это, то она выполняет лишь воспроизводственную функцию.

По заключению Международной комиссии Евросоюза (1989 г.) справедливой считается минимальная заработная плата, достигающая 68 % национальной средней заработной платы. В развитых странах этот принцип соблюдается, а в некоторых – даже превышает этот рекомендуемый норматив, тем самым реализуется стимулирующая функция минимальной зарплаты. В России законодательно устанавливаемый МРОТ на протяжении всего пореформенного периода поддерживался на крайне низкой отметке – 5–10 % от средней заработной платы. Его пересмотры проводились нерегулярно, быстро обесценивались инфляцией и имели краткосрочный эффект с точки зрения влияния на зарплаты. В настоящее время МРОТ в РФ колеблется на уровне 80 % прожиточного минимума и не превышает 30 % национальной средней заработной платы.

В России с 1991 г. минимальный размер оплаты труда периодически пересматривается, но практика показывает, что в условиях высокой инфляции отставание минимальной зарплаты от прожиточного минимума неуклонно возрастает. Ее уровень не гарантирует удовлетворения даже физиологических потребностей и свидетельствует о несостоятельности государства в решении такого важного вопроса. Такое положение практически означает отказ от предъявления каких-либо требований к работодателю и перенос решения вопроса о минимальной зарплате на уровень предприятия.

Как справедливо отмечают авторы международного социологического исследования «Становление трудовых отношений в постсоветской России», «теории переходного периода утверждают прагматику новых правил и смешение в них прежних и новых норм».<sup>10</sup> Выводы, сделанные в этом социологическом исследовании, свидетельствуют о следующем:

- единообразия правил и практик трудовых отношений нет и реально быть не может в силу различий по отраслям производства (и сферы обслуживания), вследствие глубокой «анклавизации» России, где наряду с мегаполисами своей жизнью живет так называемая глубинка, вследствие различий этнических и региональных культур и традиций и т. д.;
- формальные, законом установленные правила трудовых отношений повсеместно переплетаются с неформальными, часто межличностными отношениями между рабочими и руководством;
- работники наемного труда в подавляющем большинстве на данный момент не видят какого-либо института, представляющего их интересы в отношениях с работодателем: массовые опросы указывают на полное недоверие официальным профсоюзам;
- в конфигурациях системы управления (менеджмента) имеют место все известные ее формы: автократическая, клановая, иерархическая, бюрократическая и др.

---

<sup>10</sup> Становление трудовых отношений в постсоветской России. – М.: Академический проект, 2004. – С. 13.



Из этого вытекает, что на постсоветском пространстве в России не сложились еще система трудовых отношений и соответствующая политика заработной платы, адекватные социальному государству, «политика которого направлена на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека» (ст. 7 Конституции РФ).

В связи с изложенным представляет интерес опыт стран с развитой экономикой. Так, например, в США, других странах проводится эффективная компенсационная политика. Под эффективностью в данном случае понимается создание такой системы вознаграждения труда, которая способна дифференцировать требования к рабочему заданию, знания и опыт наемного работника, а также стимулы производительности, связывающие показатели деятельности индивида, бригады, производственной единицы и организации в целом.

Изучение опыта США в разработке и проведении компенсационной политики, классификации и планировании компенсационных выплат может оказаться полезным в отечественной практике.

Хотя еще с 1992 г. в Российской Федерации было отменено государственное централизованное регулирование уровня заработной платы на предприятиях, до сих пор не вступили в полную силу конкуренция и другие регуляторы на рынке труда. В результате стали проявляться следующие весьма противоречивые тенденции в динамике заработной платы.

**Первая тенденция:** резко возросло денежное вознаграждение у нескольких групп работников:

- повысилась оплата труда работающих в различных частных коммерческих фирмах, и туда перешли многие квалифицированные специалисты из государственных предприятий и учреждений;
- были сняты ограничения в росте зарплат руководителей предприятий, и их денежные доходы во многих случаях превысили средний уровень оплаты труда в сотни и тысячи раз;
- в крупных монополистических предприятиях уровень оплаты труда в 2–4 раза превысил среднеотраслевой уровень заработной платы.

**Вторая тенденция:** это фактически состоявшееся обесценивание рабочей силы, приведшее к тому, что заработная плата уже не могла выполнять свои воспроизводственные функции, т. е. обеспечивать работнику условия для нормальной жизнедеятельности. В 1990-е гг. стоимость рабочей силы удешевилась почти в 2–3 раза, причем обесценивание рабочей силы произошло на фоне резкого роста цен.

**Третья тенденция:** процесс возникновения и углубления неоправданной дифференциации заработной платы. Если в 1992 год соотношение в уровнях зарплаты 10 % работников с самой низкой заработной платой и 10 % работников с самой высокой зарплатой было 1:6, то в настоящее время это соотношение превышает 1:20. Тенденции обесценивания рабочей силы и неоправданной дифференциации в оплате труда достигли своего потолка. Дифференциация в оплате труда должна быть, но она должна быть обоснованной. Известно, что оплата труда является мотивирующим фактором, если она непосредственно связана с итогами труда. Работники должны быть убеждены в наличии устойчивой связи между получаемым материальным вознаграждением и производительностью труда. Поэтому в заработной плате обязательно должна присутствовать составляющая, зависящая от достигнутых результатов. В связи с этим вполне оправдан рост уровня дифференциации заработной платы на основе методов качественной оценки работ, исполнительности работника с учетом его индивидуального мастерства, заслуг и результатов труда, т. е. в связи усилением индивидуализации оплаты труда.

**Четвертая тенденция:** установилась и сохраняется ненормальное соотношение между минимальной заработной платой и величиной прожиточного минимума.

В Советском Союзе никогда не был законодательно определен прожиточный минимум. В 1992 г. исполнительная власть Российской Федерации ввела так называемый «биологический» прожиточный минимум (ПМ). В него включены 19 основных продуктов питания (из расчета

в день, например, хлеба – 0,5 кг, мяса – 100 г, колбасы – 10 г, 1/2 яйца, картофеля – 400 г и др.), а также очень небольшие расходы на непродовольственные товары и услуги (с 2013 г. планируется исключить из ПМ расходы на непродовольственные товары и услуги).

В 1998 г. даже принят Федеральный закон «О прожиточном уровне в Российской Федерации». В нем, в частности, предусматривается необходимость выровнять уровень минимальной оплаты труда с прожиточным минимумом. Однако нигде не указано, в какие сроки это будет достигнуто. После принятия закона сложившееся в этом отношении положение несколько не улучшилось. В 1998 г. минимальная заработная плата рабочих и служащих была в 6 раз меньше величины прожиточного минимума трудоспособного населения. Сейчас при МРОТ, равном 7800 руб., прожиточный минимум составляет около 9 тыс. руб.

**Пятая тенденция:** на ряде крупных отечественных предприятий по аналогии с развитыми странами вознаграждение за труд наемных работников стало формироваться в виде компенсационного пакета, включающего, кроме тарифа (базовой части), также все виды доплат и надбавок. Компенсационный пакет в западных странах включает в себя множество льгот, оберегающих и обогащающих стиль жизни рабочего и его семьи. Общее число элементов по основным направлениям компенсаций в GM, Ford составляет: плата за работу и производительность – 36 видов компенсаций; плата за нерабочее время – 21 вид; продолжение выплат при нетрудоспособности – 19; продолжение выплат при утрате работы – 10; отсроченный доход – 23; продолжение выплат на супруга (семью) – 10; охрана здоровья, от несчастного случая, обязательства – 23; выплаты, эквивалентные доходу: освобождение от налогов – 26; льготы по налогам – 11 измерений. Всего 179 видов компенсаций (вознаграждений). К примеру, в российской компании «Силовые машины» общее число компенсационных выплат превысило 100 видов.

## **2.4. Компенсационный пакет и его структура**

Разработка компенсационной политики современной организации должна базироваться на принципе стратегического соответствия и включать принятие стратегических решений по комплексу направлений: по структуре базовой заработной платы, конкурентоспособности систем вознаграждений, оценке персонала и построению систем вознаграждений, организации управления компенсационной системой. Механизмы, позволяющие перевести стратегические решения из области декларируемых в практическую плоскость, должны основываться на научно-обоснованных принципах и быть направлены на создание системы компенсаций, способной реализовать цели и функции компенсационной политики.

В рыночной экономике центральное место в отношениях работник – предприятие занимает обмен результатов труда наемного работника на совокупность всех видов вознаграждения, которые предоставляются предприятием. Внутри системы вознаграждений, которые используются предприятием, существует разделение на внешние и внутренние вознаграждения. Внешние вознаграждения контролируются и распределяются предприятием: это те денежные выплаты, премии и социальные льготы, которые используются предприятием для стимулирования эффективного труда своих работников, это социально-психологическая атмосфера и стиль управления, которые присутствуют в организационной культуре предприятия, словом, все внешние стимулы и условия труда в широком смысле этого слова. Внешними вознаграждениями можно и нужно управлять, их можно менять, конструировать и моделировать.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.