

Научная статья

Original article

УДК 336

doi: 10.55186/2413046X\_2022\_7\_6\_375

**СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ ОПЛАТЫ  
ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ  
MODERN TOOLS FOR REGULATING WAGES AT THE ENTERPRISE**



**Романовская Елена Вадимовна**, к.э.н., доцент кафедры экономики предприятия, ФГБОУ ВО Нижегородский государственный педагогический университет им. Козьмы Минина, E-mail: [alenaarom@list.ru](mailto:alenaarom@list.ru)

**Бакулина Наталья Александровна**, кафедра Профессионального образования и управления образовательными системами, ФГБОУ ВО Нижегородский государственный педагогический университет им. Козьмы Минина, E-mail: [bakulinana@st.mininuniver.ru](mailto:bakulinana@st.mininuniver.ru)

**Скорыходов Иван Сергеевич**, кафедра Профессионального образования и управления образовательными системами, ФГБОУ ВО Нижегородский государственный педагогический университет им. Козьмы Минина, E-mail: [skorohodovis@st.mininuniver.ru](mailto:skorohodovis@st.mininuniver.ru)

**Уткин Владимир Евгеньевич**, кафедра Профессионального образования и управления образовательными системами, ФГБОУ ВО Нижегородский государственный педагогический университет им. Козьмы Минина, E-mail: [utkinve@std.mininuniver.ru](mailto:utkinve@std.mininuniver.ru)

**Romanovskaya Elena Vadimovna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Enterprise Economics, Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University, E-mail: [alenaarom@list.ru](mailto:alenaarom@list.ru)

**Bakulina Natalya Aleksandrovna**, of the Department of Professional Education and Management of Educational Systems, Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University, E-mail: [bakulinana@st.mininuniver.ru](mailto:bakulinana@st.mininuniver.ru)

**Skorokhodov Ivan Sergeevich**, of the Department of Professional Education and Management of Educational Systems, Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University, E-mail: [skorohodovis@st.mininuniver.ru](mailto:skorohodovis@st.mininuniver.ru)

**Utkin Vladimir Evgenievich**, of the Department of Professional Education and Management of Educational Systems, Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University, E-mail: [utkinve@std.mininuniver.ru](mailto:utkinve@std.mininuniver.ru)

**Аннотация.** В настоящее время среди современных организаций возрастает конкуренция за эффективный труд, в связи с чем, у работодателей возникает потребность в поиске новых подходов, инструментов организации оплаты труда. Для обеспечения эффективной работы в организации система оплаты труда должна соответствовать стратегическим целям развития компании и удовлетворять интересам работодателя, наемного работника и государства. Актуальность темы исследования обусловлена тем, что, несмотря на достаточно хорошую освещенность отдельных вопросов оплаты труда в научной и специализированной литературе, многие теоретико-методические аспекты организации эффективной оплаты труда нуждаются в новых подходах и их совершенствовании, а также использовании новых инструментов, способных повысить результативность работы персонала и, в то же время, улучшить экономические показатели организации. Эта необходимость возникает по ряду причин: изменения социально-экономических условий, развитие трудовых отношений, рост требований к уровню профессиональных и личностных качеств работников, развитие научно-технического прогресса в области организации оплаты труда.

**Abstract.** Currently, among modern organizations, competition for efficient work is increasing, and therefore, employers need to find new approaches, tools for organizing remuneration. To ensure effective work in the organization, the

remuneration system must comply with the strategic goals of the company's development and satisfy the interests of the employer, employee and the state. The relevance of the research topic is due to the fact that, despite the fairly good coverage of certain issues of remuneration in the scientific and specialized literature, many theoretical and methodological aspects of the organization of effective remuneration need new approaches and their improvement, as well as the use of new tools that can increase the effectiveness of work. personnel and, at the same time, improve the economic performance of the organization. This need arises for a number of reasons: changes in socio-economic conditions, the development of labor relations, the growth of requirements for the level of professional and personal qualities of employees, the development of scientific and technological progress in the field of organizing wages.

**Ключевые слова:** оплата труда, предприятие, менеджмент, мотивация персонала, товары, услуги, KPI (key performance indicat)

**Keywords:** remuneration, enterprise, management, staff motivation, goods, services, KPI (key performance indicator)

Система оплаты труда – это система по реализации функций системы управления человеческими ресурсами, который обеспечивает эффективность работы, а также осуществляет мотивационное воздействие на сотрудников и формирует их социальное положение. Система оплаты труда является одним из основных элементов организации оплаты труда, входящих в систему управления человеческими ресурсами. Эволюция развития этих систем насчитывает достаточно долгую историю. Начиная с отсутствия представления о системе оплаты труда, завершая многообразием различных систем и форм оплаты труда, основными из которых являются: тарифная, бестарифная и смешанная системы. Для организации эффективной деятельности система оплаты труда должна учитывать специфику организации и быть понятной для сотрудника, чтобы он понимал значимость

вклада его труда в развитие компании, но при этом, система оплаты труда не должна быть слишком затратной.

В настоящее время одним из главных механизмов управления персоналом является материальное стимулирование. С целью поиска оптимальной системы оплаты труда, сочетающей интересы работодателей и работников и направленной на развитие деятельности компаний, важно создать эффективный механизм ее регулирования.

В настоящее время различные проблемы регулирования оплаты труда освещаются достаточно много в различных источниках литературы. Чаще всего освещаются государственное и договорное регулирование. Непосредственно, понятие регулирования заработной платы рассматривается как деятельность, инструмент, механизм или функция и пр. Это означает, что регулирование оплаты труда можно рассматривать с различных сторон, но важно понять, что является главным его содержанием.

Из экономико-юридической литературы можно выделить несколько видов регулирования оплаты труда:

- государственное;
- коллективно-договорное;

Государственное регулирование представляет собой установленные законодательством нормы и гарантии оплаты труда. К методам данного регулирования относятся:

- установление минимального размера оплаты труда (МРОТ), её ежегодный пересмотр;
- обеспечение государственных гарантий (предоставление ежегодных оплачиваемых отпусков, учебных отпусков, дополнительных отпусков с сохранением среднего заработка);
- нормирование труда (регулирование работы в ночное время, сверхурочное время, в праздничные и выходные дни и пр.).

Данные методы регулирования могут быть реализованы с помощью

определенных инструментов или рычагов, которые представляют собой (применительно к терминологии оплаты труда) установленные правила, нормы, условия и уровни оплаты труда. Большинство инструментов представлены в форме нормативно правовых актов.

Применение инструмента минимального размера оплаты труда предполагает реализацию мер, направленных на установление МРОТ, в соответствии с минимальной потребительской корзиной, уровнем прожиточного минимума и с учетом средней заработной платы.

Другие инструменты – нормы и гарантии применяются через реализацию мероприятий, направленных на установление и обоснование нормы оплаты труда за работу во вредных и опасных условиях труда, особых климатических условиях, регулирование оплаты за работу в сверхурочное и праздничное время. Все эти инструменты регулирования оплаты труда применяются при рассмотрении соответствующего метода регулирования, который определяется и утверждается в законодательном порядке.

Реализация других методов регулирования оплаты труда – коллективно-договорных происходит с помощью следующих инструментов:

- локально-нормативные акты (Положение об оплате труда, Коллективный договор, Положение о командировках и пр.);
- размер средней заработной платы по отрасли;
- инструменты материального стимулирования (премиальное вознаграждение, бонусы по итогам финансово-хозяйственной деятельности, выплата дивидендов).

Локально-нормативные акты необходимы для повышения материальной заинтересованности работников в выполнении плановых заданий, своевременном и качественном выполнении исследовательских работ, снижения себестоимости выполняемых работ, повышения ответственности каждого работника за выполнение своих непосредственных обязанностей. В положениях и коллективном договоре прописывается

система оплаты труда, особенности выплат, материальные гарантии работникам, социальные гарантии и пр. Кроме того, положения об оплате труда, положения о стимулировании работников устанавливают нормы труда, методики расчета стимулирующих выплат, для которых разрабатываются показатели с целью повышения эффективности деятельности.

Инструмент регулирования оплаты труда – размер средней заработной платы, позволяет работодателю отслеживать среднюю заработную плату по отрасли, с целью недопущения текучести кадров, с помощью регулирования оплаты труда и приведение средней заработной платы к конкурентной по отрасли. Примером данного инструмента может служить обзор заработных плат, составленный компанией Ernst & Young.

В «Общеиндустриальном обзоре заработных плат и компенсаций» принимают участие различные российские и международные компании, представляющие различные отрасли экономики. Многие организации, принявшие участие в обзоре, являются крупными холдингами с широким региональным покрытием.

Отчет по каждой отрасли включает в себя данные, как по специфическим должностям, так и данные об уровне денежного вознаграждения на общеотраслевых должностях. Также в индустриальных отчетах представлена информация по льготам, кадровым политикам и практикам, характерным для одной из вышеперечисленных отраслей. Кроме того по запросу компания сможет подготовить профилированный отчет по необходимой референтной группе компаний (не менее 10 компаний по выбранному региону (городу)), либо региону (городу) на базе данных «Общеиндустриального обзора заработных плат и компенсаций» [1].

Итоговый отчет включает в себя следующую информацию:

– Сведения о базовой заработной плате и годовом вознаграждении на более чем 500 общеотраслевых должностях;

- Фактический рост заработных плат отчетного года, планируемые изменения заработных плат на следующий год;
- Сведения о льготах и социальных программах, предлагаемых работникам;
- Ключевые параметры политик и практик в области управления персоналом;
- Обзор ключевых вопросов в области управления персоналом;
- Информацию о показателях эффективности работы служб по управлению персоналом.

Таким образом, данный обзор позволяет сравнивать различные показатели по заработным платам и пр. с другими ведущими компаниями, оценивать свои ключевые преимущества, также предоставляет ценную информацию по бонусам и годовым вознаграждениям, при этом данная информация указывается в удобном для вас разрезе (по должностям и разрядам и др. представлениях) [5].

Другими из важнейших инструментов регулирования оплаты труда являются инструменты материального регулирования, с помощью которых можно регламентировать процедуры, установления премиальных вознаграждений, разработать системы расчета бонусов по итогам года или квартала, установить KPI (key performance indicat) – ключевые показатели эффективности. Данный инструмент регулирования является наиболее гибким в применении, поскольку элементы материального стимулирования имеют переменный характер: результаты деятельности работника, подразделения или компании могут быть привязаны к материальному стимулированию, то есть при достижении показателей результативности деятельности – рост премий и пр., и наоборот.

Рассмотрим более подробно инструмент KPI. Основная сущность построения системы вознаграждения с использованием KPI в том, что в начале отчетного периода руководителям и сотрудникам устанавливаются

цели и задачи, за достижение которых к основной части заработной платы (окладу) начисляется премия. При этом результативные сотрудники получают более высокое вознаграждение по сравнению с нерезультативными. Если результативность сотрудника падает, то премиальная часть снижается. Сотрудники, выполнившие задачи на уровне ниже минимального порога, получают только фиксированный оклад.

Разработка ключевых показателей и матрицы целей в основном осуществляется в несколько этапов:

На первом этапе определяются цели организации с помощью принципа SMART:

Целевые установки должны быть:

– специфичными для компании (*specific*). Для каждой компании цели будут разные, в зависимости от индивидуальных особенностей, стратегий компании и имеющихся проблем.

– измеримыми (*measurable*). Цели измеряются в соответствии с установленными расчетами и формулами. При это стоит отметить, что финансовые показатели измерить довольно легко, в отличие от качественных, которые требуют дополнительных методик разработки.

– достижимыми, реалистичными (*achievable*). Если сотрудник понимает, что цель недостижима, то это может снизить мотивацию сотрудника;

– релевантными, важными (*relevant*). Сотрудник должен непосредственно оказывать влияние на цель. Нерелевантность возникает, когда сотрудник не может повлиять на их выполнение;

– основанными на установлении четких сроков выполнения (*time-based*) [3].

На данном этапе разработки KPI анализируются процессы, выделяются и классифицируются их составляющие. Обычно создается управляющий совет проекта, куда входят несколько членов высшего руководства,

начальник департамента управления персоналом. В ходе реализации проекта работают несколько рабочих групп, которые занимаются уточнением функционала, разработкой показателей, осуществлением мониторинга процессов, поиском нормативных значений показателей, составлением методик расчета КРІ.

Второй этап – это декомпозиция (или «каскадирование») целей до уровня подразделений, отделов, сотрудников.

Третий этап – разработка КРІ для каждой цели.

На основе декомпозиции целей компании устанавливаются цели и КРІ непосредственно для каждого руководителя и подразделения. На одну цель может приходиться несколько показателей.

На четвертом этапе происходит построение таблицы целей и КРІ. Сначала создается таблица целей для определенного сотрудника. Устанавливается КРІ и вес для каждой цели. Чем более важна и значима цель для конкретной компании в данный период времени, тем больший удельный вес ей придается (суммарный вес всех целей равен 100 %). Можно также учитывать и сложность достижения цели.

Пятый этап заключается в определение плановых значений показателей. Чтобы установить плановый показатель, необходимы статистика или динамика показателей компании за предшествующий период, разработка критериев выполнения или формулы расчета выполнения.

Далее подсчет результативности сотрудника по формуле:

$$\text{Результат} = \text{Вес цели} \times \text{Выполнение} \quad (1)$$

После необходимо рассчитать общую результативность, которая равна сумме всех результатов по каждой цели [9].

Как показывает опыт внедрения системы КРІ в ряде российских компаний (одна из них – Северо-Западная торфяная компания) основными положительными результатами по внедрению системы являются следующие:

1. Система позволяет сформировать справедливую схему оплаты труда.

2. Система позволяет сбалансировать кадровый ресурс компании, распределить расходы на персонал (оптимизировать затраты на ФОТ на 15–20 %).

3. Система дает возможность объективно оценить вклад каждого сотрудника в достижение целей компании.

4. Возрастает мотивация работников, стремление к достижению конкретных результатов.

5. Возрастает лояльность сотрудников.

6. Компания укрепляет свои позиции относительно основных конкурентов (увеличится эффективность деятельности компании на 25–30 %) [2]. Регулирование оплаты труда должно обеспечивать стабильность работы компаний, тем самым, возникает необходимость в своевременном контроле и корректировке негативных отклонений, также соблюдении установленного порядка оплаты труда.

Таким образом, процесс регулирования оплаты труда может приобретать такие конкретные формы:

- определение эталонов или их изменение;
- недопущение отклонений от нормативных или желаемых параметров системы;
- внесение отдельных изменений в систему оплаты труда с целью достижения поставленных целей.

Так, регулирование оплаты труда представляет собой процесс, направленный на адаптацию состояния и динамики оплаты труда к изменениям внешней и внутренней среды, основанный на применении установленных эталонов оплаты труда, разработке и осуществлении мероприятий, направленных на недопущение отклонений фактических показателей оплаты труда от этих эталонов, с целью обеспечения наиболее полной реализации функций оплаты труда. Регулирование оплаты труда в организациях может осуществляться с помощью различных инструментов

регулирования, способствующих достижению поставленных стратегических и оперативных целей компании. Основными видами регулирования оплаты труда являются государственное и коллективно-договорное регулирование. Инструменты государственного регулирования – это установленные законодательством нормы и гарантии оплаты труда (минимальный размер оплаты труда, регулирование норм труда, работа в сверхурочное время и т.д.). При коллективно-договорном регулировании используются инструменты основанные на принципах социального партнерства: коллективный договор, и другие локально-нормативные акты компании, обзоры заработных плат по отрасли, система материального стимулирования КРІ, другие внутренние инструменты, разработанные компанией с целью эффективной организации оплаты труда.

#### **Список источников**

1. Ашихмина Я.Л. Сущность заработной платы / Я.Л. Ашихмина // [Вестник магистратуры](#). - 2018. - № 12-4 (87). - С. 246-247 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=36769137>
2. Андрияшина Н.С., Романовская Е.В., Ражова Н.А., Сергеева Д.С. Развитие производственного потенциала промышленного предприятия // Экономика и предпринимательство. 2018. № 8 (97). С. 917-922.
3. Бабинцева Е.И. Инновационные стратегии в управлении персоналом / Е.И. Бабинцева, М.А. Иващенко // Современные научные исследования и инновации. - 2016. - № 12. - С. 71-78 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=28400809>
4. Бакулина Н.А., Шабаров А.А., Кузнецов В.П. Сущность организации производства // В сборнике: Промышленное развитие России: проблемы, перспективы. сборник статей по материалам XVIII Международной научно-практической конференции преподавателей вузов, ученых, специалистов, аспирантов, студентов: в 2-х томах. Мининский университет. 2021. С. 12-15.

5. Караганова К.А., Максимова К.А., Бакулина Н.А., Пермовский А.А. Современные тенденции развития мировой экономики / В сборнике: Экономическое развитие России: тенденции, перспективы. сборник статей по материалам VI Международной студенческой научно-практической конференции преподавателей, ученых, специалистов, аспирантов, студентов. 2020. С. 59-62.
6. Кузнецов В.П., Гарина Е.П., Романовская Е.В., Андрияшина Н.С., Поташник Я.С. Обобщение методологических и практических подходов к формированию систем создания продукции на промышленных предприятиях. 2020.
7. Муфтахетдинов Р.Р. Стимулирование конечных результатов труда в сельском хозяйстве: проблемы и поиск решений [Текст] / Р.Р. Муфтахетдинов // Вестник БГАУ. – 2016. - №4. – С.87-92.
8. Пасечник А.С., Кузнецов В.П. Анализ проблемы стимулирования труда и мотивации на предприятиях малого предпринимательства // В сборнике: Экономическое развитие России: тенденции, перспективы. сборник статей по материалам VI Международной студенческой научно-практической конференции преподавателей, ученых, специалистов, аспирантов, студентов: в 2 томах. Мининский университет. 2020. С. 39-42.
9. Поташник Я.С., Кузнецова С.Н. Состояние и тенденции в инвестиционной и инновационной сферах промышленности Нижегородской области // Научное обозрение: теория и практика. 2018. № 4. С. 85-93.

### References

1. Ashikhmina Ya.L. The essence of wages / Ya.L. Ashikhmina // Bulletin of the Magistracy. - 2018. - No. 12-4 (87). - S. 246-247 [Electronic resource]. – Access mode: <https://elibrary.ru/item.asp?id=36769137>
2. Andryashina N.S., Romanovskaya E.V., Razhova N.A., Sergeeva D.S. Razvitie proizvodstvennogo potenciala promy`shlennogo predpriyatiya // E`konomika i predprinimatel`stvo. 2018. № 8 (97). S. 917-922.

3. Babintseva E.I. Innovative strategies in personnel management / E.I. Babintseva, M.A. Ivashchenko // Modern scientific research and innovation. - 2016. - No. 12. - S. 71-78 [Electronic resource]. – Access mode: <https://elibrary.ru/item.asp?id=28400809>
4. Bakulina N.A., Shabarov A.A., Kuznecov V.P. Sushhnost` organizacii proizvodstva // V sbornike: Promy`shlennoe razvitie Rossii: problemy`, perspektivy`. sbornik statej po materialam XVIII Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii prepodavatelej vuzov, ucheny`x, specialistov, aspirantov, studentov: v 2-x tomax. Mininskij universitet. 2021. S. 12-15.
5. Karaganova K.A., Maksimova K.A., Bakulina N.A., Permovskij A.A. Sovremennyye tendencii razvitiya mirovoj e`konomiki / V sbornike: E`konomicheskoe razvitie Rossii: tendencii, perspektivy`. 2020. S. 59-62.
6. Kuznecov V.P., Garina E.P., Romanovskaya E.V., Andryashina N.S., Potashnik Ya.S. Obobshhenie metodologicheskix i prakticheskix podxodov k formirovaniyu sistem sozdaniya produkcii na promy`shlenny`x predpriyatiyax. 2020.
7. Muftaxetdinov R.R. Stimulirovanie konechny`x rezul`tatov truda v sel`skom xozyajstve: problemy` i poisk reshenij [Tekst] / R.R. Muftaxetdinov // Vestnik BGAU. – 2016. - №4. – S.87-92.
8. Pasechnik A.S., Kuznecov V.P. Analiz problemy` stimulirovaniya truda i motivacii na predpriyatiyax malogo predprinimatel`stva // V sbornike: E`konomicheskoe razvitie Rossii: tendencii, perspektivy`. sbornik statej po materialam VI Mezhdunarodnoj studencheskoj nauchno-prakticheskoy konferencii prepodavatelej, ucheny`x, specialistov, aspirantov, studentov: v 2 tomax. Mininskij universitet. 2020. S. 39-42.
9. Potashnik Ya.S., Kuzneczova S.N. Sostoyanie i tendencii v investicionnoj i innovacionnoj sferax promy`shlennosti Nizhegorodskoj oblasti // Nauchnoe obozrenie: teoriya i praktika. 2018. № 4. S. 85-93.

Московский экономический журнал. № 6. 2022

Moscow economic journal. № 6. 2022

**Для цитирования:** Романовская Е.В., Бакулина Н.А., Скороходов И.С., Уткин В.Е. Современные инструменты регулирования оплаты труда на предприятии // Московский экономический журнал. 2022. № 6.

URL: <https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-6-2022-45/>

© Романовская Е.В., Бакулина Н.А., Скороходов И.С., Уткин В.Е., 2022.

*Московский экономический журнал, 2022, № 6.*