

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«ЮЖНО–УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ЮРИДИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
Кафедра «Трудовое и социальное право и правоведение»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав.кафедрой ТиСПиП
__к.ю.н., доцент
профессор кафедры

Г.Х. Шафикова
_____ 201 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ
ТРУДА В РОССИИ И ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАНАХ
ЮУрГУ – 40.04.01. Ю – 014 – 1769 – 163

Научный руководитель выпускной
квалификационной работы
к.ю.н., доцент М.С.Сагандыков

« _____ » _____ 2017 г.

Автор выпускной
квалификационной работы
студент группы Юм –339
С.А.Кривоногова

« _____ » _____ 2017 г.

Нормоконтролер
доцент кафедры Филиппова Э.М.

« _____ » _____ 2017 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ	
1.1 Заработная плата как экономическая и юридическая категория	8
1.2 Нормативно–правое регулирование заработной платы в российском законодательстве: исторический аспект	24
ГЛАВА 2 МОТИВАЦИОННЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ: МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ	
2.1 Подходы к рассмотрению природы заработной платы как основы трудовой мотивации	40
2.2 Зарубежный опыт стимулирования труда	49
ГЛАВА 3 СОВРЕМЕННЫЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА И КРІ	
3.1 Система КРІ: история, основные понятия и механизмы	60
3.2 Системы мотивации труда профессорско–преподавательского состава ВУЗов. Опыт ЮУрГУ	78
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	86
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	93
ПРИЛОЖЕНИЕ	104

ВВЕДЕНИЕ

Проблемы заработной платы составляют одну из наиболее значимых общественных проблем практически в рамках любой экономической системы, поскольку непосредственно касаются вопросов уровня жизни человека, покупательной способности всего населения в целом как фактора стимулирования экономического развития и отражают представления социума о таких понятиях как социальная справедливость, честный труд, эффективная система хозяйствования.

Современная ситуация в вопросах заработной платы в Российской Федерации характеризуется незавершенностью процессов реформирования данного института, распространенностью различного рода транзитных форм её реализации. В наиболее общем виде такая ситуация приводит к целому ряду негативных проявлений. Во-первых, заработная плата оказывается неспособной к выполнению своих основных социально-экономических функций: выступать в качестве основного стимула к стабильному и перманентному повышению производительности труда; обеспечивать качественное воспроизводство трудовых ресурсов и так далее. Во-вторых, по-прежнему проявляется тенденция к снижению стоимости высококвалифицированного труда, что касается в первую очередь бюджетной сферы и частности сферы высшего профессионального образования.

О необходимости реформирования системы оплаты труда неоднократно указывалось и на правительственном уровне. В частности, еще до вступления в должность Президента РФ, Владимир Владимирович Путин указывал на необходимость построения такой системы оплаты труда, которая напрямую зависела бы от качества работы специалиста. Одним из вариантов реализации данной системы он видит в программе эффективного контракта, который, как он предполагает должен составлять основу поэтапного

совершенствования систем оплаты труда в бюджетной сфере Российской Федерации.¹

К проблеме эффективного контакта в бюджетной сфере Президент обратился в статье «Строительство справедливости. Социальная политика для России», где в качестве критериев, способных оказывать влияние на начисление заработной платы специалиста он указал: квалификацию и профессиональные достижения работника, а также конкретные условия регионального рынка труда². Такой подход означает пересмотр и структуры заработной платы и структуры всего фонда заработной платы в сторону, в сторону более быстрого увеличения фонда стимулирующих выплат по сравнению с ростом базового уровня оплаты.

В направлении реализации этого подхода Правительству Российской Федерации Министерством труда был представлен проект Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда при оказании государственных (муниципальных) услуг на 2012 – 2018 годы. Этот проект предлагает проведение определенного комплекса организационных, методических и контрольных мер, которые смогли бы, в долгосрочной перспективе, изменить ситуацию в бюджетной сфере, сделав работу в ней престижной и привлекательной за счет соответствующей высокой квалификации персонала оплаты труда.³

В связи с этим, дальнейшее реформирование законодательства и практики совершенствования механизмов формирования заработной платы представляет собой значимое направление правительственной политики. Что невозможно без детального изучения имеющихся проблем и существующих

¹ Крестьянинов В.П. Предвыборная программа Владимира Путина // Аргументы недели. – 2011. – № 1. – С. 2.

² Путин В.В. Строительство справедливости. Социальная политика для России // Комсомольская правда. – 2012. – № 5. – С.4.

³ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 26.11.2012 № 2190-р «Об утверждении Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 – 2018 годы» // Собрание законодательства РФ. – 2012. – № 49. – Ст. 6909.

реализованных успешных моделей формирования заработной платы как в зарубежных странах, так и в Российской Федерации.

Таким образом, теоретическое изучение института заработной платы представляет научно- и общественнозначимую проблему.

Исходя из этого, целью данного исследования является выявление мотивационных возможностей заработной платы как средства повышения эффективности труда персонала.

В соответствии с поставленной целью были сформулированы следующие задачи исследования:

- проанализировать категорию заработной платы с экономических и юридических позиций;
- изучить эволюцию представлений о заработной плате в российском законодательстве;
- рассмотреть существующие в зарубежной теории и практике подходы к рассмотрению природы заработной платы как основы трудовой мотивации;
- охарактеризовать систему мотивации персонала на основе КРІ.

Объектом исследования являются правоотношения, возникающие в рамках системы оплаты труда. Предметом мотивирующие возможности заработной платы в рамках различных моделей оплаты труда.

Вопросы правового регулирования и совершенствования механизма формирования заработной платы представляли важную научную проблему в различные периоды развития отечественной и зарубежной юридической науки. В связи с чем теоретическая основа данной работы достаточно серьезна, её составили труды русских, советских и зарубежных исследователей, внесших существенный вклад в изучение как вопросы правового обеспечения института заработной платы, так и изучение проблем эффективного использования трудовых ресурсов. К числу наиболее значимых следует отнести труды К.М. Варшавского, Л.И. Жукова, Р.З. Лившица, М.В. Лушниковой, В.Ф. Майера, Л.С.Таль, в разные годы занимавшихся проблемами правового регулирования оплаты труда. А также

Питера Ф Друкера, Роберта С. Каплана, Дэвида П. Нортонa авторов методик эффективного управления.

Однако следует отметить, что значительный процент данных исследований были созданы в период, предшествовавший принятию действующего Трудового кодекса Российской Федерации. И это означает, что в современной науке не существует комплексных фундаментальных исследований по вопросам наиболее популярных на сегодняшний день систем оплаты труда работников, в том числе и на основе КРІ.

Научная новизна исследования заключается в попытке комплексного теоретико–правового анализа оплаты труда персонала на основе систем учета индивидуальных показателей эффективности с использованием опыта зарубежных стран. Результатом научного исследования является комплекс теоретических выводов и практических предложений, направленных на совершенствование трудового законодательства в сфере оплаты труда персонала.

Результатом научного исследования является комплекс теоретических выводов и практических предложений, направленных на совершенствование трудового законодательства в сфере оплаты труда персонала на основе учета коэффициента персонального участия.

Эмпирическую базу исследования составил комплекс законодательных и нормативно–правовых актов Российской Федерации и информационно–методических материалов по организации системы оплаты труда на основе учета личных достижений, а также внутренней документации о введении системы КРІ Южно–Уральского государственного университета.

Методологическая основа выпускной квалификационной работы определяется поставленными в работе целью и задачами. В процессе исследования проблем использовались общенаучные методы познания, в частности – диалектический, основанный на принципах объективности, системности, единства теории и практики, с использованием сравнительно–

правового, формально–юридического и иных специальных методов познания в юридической науке.

Работа построена по проблемному принципу. Структура исследования определена поставленными целью и задачами. Исследование состоит из введения, трех глав, заключения, снабжена библиографическим списком и приложениями.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

1.1 Заработная плата как экономическая и правовая категория

В силу особенностей того места, которое институт заработной платы занимает в обществе, он представляет значительный интерес в рамках различных сфер научного знания. В первую очередь интерес к данному институту проявляется в рамках экономических и правовых вопросов. Так как, с одной стороны, она есть измерение стоимости трудовых ресурсов, с другой – гарантией социальной справедливости и реализации конституционных прав граждан в вопросах социально-экономических прав личности.

В связи с этим целесообразным является начать рассмотрение вопроса о мотивационных возможностях заработной платы как фактора повышения эффективности труда с формирования представления о заработной плате как экономической и правовой категории.

Проблемам заработной платы как экономической категории посвящено достаточно большое количество трудов. Будучи одной из базовых категорий экономической науки категория заработной платы нашла отражение уже в работах классиков экономической теории: Адама Смита, Давид Рикардо.

К наиболее значимым исследованиям в этой сфере следует отнести работы русских экономистов Миклашевского А.Н., Туган-Барановского М.П.

Анализ существующих исследований позволяет говорить, что с экономической точки зрения в наиболее общем плане заработная плата является вознаграждением, которое любой работодатель обязан выплачивать своим работникам за их труд.

С другой стороны часть исследователей-экономистов предлагает воспринимать заработную плату как категорию, характеризующую не столько работника, сколько как характеристику производства с точки зрения его затрат. То есть заработная плата это часть издержек производства, один из основных пунктов расходов в себестоимости произведённой продукции, товара или услуги.

Дискуссионным в экономической теории является вопрос о соотношении понятий «заработная плата» и «цена труда», поскольку на последнюю оказывают влияние прежде всего факторы, связанные с особенностями рынка труда, следовательно внешние по отношению и к работнику и к самому предприятию, организации учреждению. То есть на стоимость цены труда, таким образом влияют спрос и предложение, предельная производительность труда, средняя по отрасли и профессии заработная плата, стоимость жизни и воспроизводства трудовых ресурсов¹.

Ряд исследователей, продолжая выявление факторов, влияющих на уровень заработной платы указывают и на такой фактор ее увеличения как инвестиций в человеческий капитал (обучение, оздоровление, культурный рост и так далее), которые являются неизбежными в ситуации усложнения техники и технологии производства, и как следствие повышения требований к квалификации персонала. В связи с этим заработная плата может рассматриваться как определяющаяся не только действием рыночных механизмов, но и через осуществляемую государством социальную политику. Что кстати противоречит пониманию механизма формирования заработной платы в классической экономической теории, например у Д. Рикардо, который считал, что как и другие договорные отношения заработная плата не должна контролироваться государством, а должна быть результатом свободной рыночной конкуренции.²

Приходится также признать, что в современных условиях размер заработной платы и ещё от целого ряда внешних факторов социально-политического характера, имеющих региональную и государственную специфику: соотношение социально-классовых сил, сплоченность профессиональных союзов, организованность работодателей, активность государства в регулировании трудовых отношений.

¹ Макконел К.Р., Брю С.Л. Экономика. – М.: Прогресс, 1992. – Т. 2. – С. 301.

² Риккардо Д. Начало политической экономии и податного обложения. – М.: Соцэкгиз, 1935. – С. 57.

Говоря о заработной плате как экономической категории необходимо отметить особенности экономического понимания минимальной заработной платы, которая определяется прежде всего необходимостью возобновления трудовых ресурсов, воспроизводство рабочей силы.

В экономической литературе встречается указание на различные виды заработной платы: минимальная, средняя и максимальная; реальная и номинальная; денежная, натуральная, комбинированная; повременная, сдельная¹.

Таким образом, в современной экономической науке заработная плата воспринимается как своего рода фонд жизнеобеспечивающих средств, необходимых, с одной стороны, для воспроизводства рабочей силы, с другой, для компенсации издержек предпринимателя на трудовые ресурсы, с гарантией получения прибыли. Именно такое двоякое понимание оплаты труда, как одновременно и дохода работника, и затрат работодателя лежит в основе противоречий и столкновения экономических и социальных интересов различных групп участников трудовых отношений.

Близкой к экономической теории является достаточно молодая научная дисциплина – общая теория менеджмента. Согласно существующему для данной дисциплины подходу оплата труда (заработная плата) является внешней формой того вознаграждения, которое выплачивается работодателем наемному работнику за выполненную им работу: произведенный товар или реализованные услуги и преследующую цель мотивировать работника на достижение поставленных целей, достижения соответствующего уровня профессионализма и производительности труда². И в данном контексте заработная плата, соответственно, может рассматриваться не только как основа его личного дохода, обеспечивающего

¹ Миклашевский А.Н. Анализ понятия заработной платы. – СПб.: б.и., 1891. – С. 3–18; Туган- Барановский М.П. Социальная теория распределения. – СПб.: б.и, 1913. – С. 90–96.

² Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Прогресс, 2002. – С. 364–365, 573.

воспроизводство трудового ресурса, но и как средство стимулирования его стремления к повышению благосостояния и роста качества жизни. То есть для теории менеджмента заработная плата выступает и как категория, имеющая и социальный аспект. Она определяет и социальный статус человека и степень престижности выполняемых им профессиональных функций, а также свидетельствует об обеспеченности в социуме условий для достойного существования и всестороннего развития личности, о нравственном и социальном здоровье общества.

Социально-экономическое понимание заработной платы раскрывается также через её функции. Считается, что в современной рыночной экономике функции заработной платы это: 1. воспроизводственная или репродуктивная (восстановление способностей к труду с учетом и расширенное воспроизводства, то есть обеспечение условий повышения квалификации и развития потенциала); 2. стимулирующая (способствовать повышению эффективности и производительности труда); 3. регулирующая (влияние и воздействие на соотношение между спросом и предложением на рынке труда); 4. Мотивирующая (обеспечивает стремление к повышению квалификации и профессиональному и социальному росту) и 5. распределительная (определение доли и размера вклада отдельного работника в общий производственный результат).

Двенадцатая международная конференция статистики труда в своих решениях рекомендовала включать в структуру заработной платы : прямую заработную плату и жалованье (деньгами); вознаграждение за нерабочее время (деньгами) (отпуск и т.п.); премии и подарки (деньгами); выплаты натурой (питание, бесплатное или субсидируемое жильё и др.).

Заработной платы как правовая категория носит иное содержание. Это прежде всего элемент трудовых правоотношений. Советский юрист А.А. Фатуев указывал на специфику правового понимания данной категории и указывал недопустимо прямого заимствования и механического внесения в трудовое право экономических категории «количество и качество труда»,

«затраты и результаты труда» при определении заработной платы. Он подчеркивал, что юристы должны переводиться их на язык права.¹

Заметное место в разграничении экономического и правового понимания заработной платы имело исследование А.Е. Пашерстника. Он отмечал необходимость исследования заработной платы через призму трудового правоотношения, поставив центр изучения правомочия и обязанности субъектов данного правоотношения, не как общественно-экономическую категорию.

По мнению А.Е. Пашерстника, для правильного понимания юридической природы и содержания заработной платы её необходимо рассматривать лишь в связи с природой и содержанием трудового правоотношения. Где с одной стороны выступают притязания работника на определенный размер заработной платы, с другой обязанность предприятия. Вклад данного автора состоит еще и в разработке критерия разграничения вознаграждения за труд в трудовых правоотношениях от вознаграждения за труд в имущественных отношениях гражданскоправового характера².

Понятие заработной платы поднималось в работах многих юристов-трудовиков. Заработная плата как вознаграждение, которое предприятие обязано выплачивать работнику понималась А.И. Процевским. Он, в частности, отмечал, что право на заработную плату является субъективным. Оно возникает у работника в процессе выполнения им оговоренной в трудовом договоре функции.

Заметный вклад в понимание заработной платы внес Р.З. Лившиц, который оговаривал зависимость заработной платы от определенного установленного рабочего времени, а также количеством и качеством труда по

¹ Фатуев А.А. Вознаграждение за труд по советскому трудовому праву. – М.: Юрлит, 1977. – С. 18, 29–30, 51.

² Пашерстник А.Е. Правовые вопросы вознаграждения за труд рабочих и служащих. –М.-Л. Соцэкгиз, 1949. – С. 107–130,160.

заранее определенным нормам и расценкам¹. То есть в определении заработной платы он вводит еще один отличительный признак — «рабочее время».

Р.З. Лившиц обращал свое внимание и на вопросы структуры заработной платы, выделяя в ней основную или постоянную (оплату по затратам труда в размерах, установленных в централизованном порядке для всей страны) и дополнительную или переменную (оплату по результатам труда в размерах установленных на каждом предприятии)². Это позволило ему обосновать и критерий подразделения заработной платы на основную и дополнительную — это качество выполненной работы. То есть право на премию не возникает из самого факта труда, для этого необходимо достижение повышенных показателей. Сам факт появления в структуре заработной платы элемента, основанного на ином критерии лежит в основе появления нового вида правоотношения — поощрительного³. Аналогичные идеи высказывают и Зайкин А.Д. с Шкурко С.И., отразившие в определении структуры заработной платы мысль, что «основная часть заработной платы не зависит от доходности предприятия, а дополнительная часть находится в определенной зависимости от доходности (рентабельности) предприятия»⁴. В этом они совпадают с положениями работ Лившица, утверждавшего что добросовестное выполнение обязанностей по трудовому договору является базой основной заработной платы, превышение обязанностей по трудовому договору основой для выплаты дополнительной⁵.

¹ Лившиц Р.З. Заработная плата в СССР. Правовое исследование. – М.: Юрлит, 1972. – С. 27.

² Там же.– С. 29–30.

³ Процевский А.И. Заработная плата и эффективность общественного производства. – Харьков, 1975.– С. 91, 105.

⁴ Зайкин А.Д., Шкурко С.И. Правовые вопросы организации заработной платы. – М.: Юрлит, 1967. – С. 10.

⁵ Лившиц Р.З. Трудовое законодательство: настоящее и будущее. – М.: Юрлит, 1989. – С. 147–148.

Интересен подход к пониманию сущности заработной платы Л.С. Талья, который отмечал, что заработной плате присущ алиментарный характер¹, заработная плата приближается по своей юридической природе к праву на алименты, так как должна обеспечить материальное существование алиментируемого и как и алименты, должна отвечать принципам неотчуждаемости и неприкосновенности².

Новым элементом в понимании заработной платы в 20–е годы XX века становится формирование представления о ней как о вознаграждении, получаемом в чужом хозяйстве в качестве наемной рабочей силы. А С.Л. РабиновичЗахарин определял её как вознаграждение, которое работник получает непосредственно от нанимателя и которое исчисляется в соответствии с количеством затрачиваемой рабочей силой. В заработную плату он включал основную, повременную, сдельную оплату и любые дополнительные виды вознаграждения (премии, процентные отчисления и т.д.); вознаграждение за работу в нормальное время и в нормальных условиях и доплаты за сверхурочную, праздничную, ночную, вредную работу; вознаграждение за фактически выполненную работу и за пропущенное время в тех случаях, когда закон или договор обязывает нанимателя к сохранению вознаграждения. Однако он отмечал, что не являются заработной платой пособия из кассы социального страхования или компенсационные выплаты (командировочные, суточные, компенсация за неиспользованный отпуск и т.п.)³.

Дальнейшее развитие теоретических подходов к вопросам заработной платы шло по пути уяснения сущности, содержания, механизмов формирования, а также разграничения понятия заработной платы, гарантийных, компенсационных выплат.

¹ Таль Л.С. Очерки промышленного права. – М.: б.и., 1916. – С. 72–75.

² Таль Л.С. Очерки промышленного рабочего права. – М.: б.и., 1918. – С. 158

³ РабиновичЗахарин С.Л. Заработная плата по советскому праву. – М.: Соцэкгиз, 1927. – С. 8–9.

Особого прогресса в решении данного вопроса достиг советский правовед Н.Г. Александров. Под компенсационными он понимал выплаты, которые имеют целью возместить работнику материальные затраты, понесенные им в связи с исполнением трудовых обязанностей (при командировках, переводах на работу в другую местность, использовании собственного инструмента)¹. А под гарантийными – производимые в случаях, когда работник не выполнял работу на предприятии (учреждении) по причинам, признаваемым законом уважительными, т.е. связанным: а) с выполнением государственных и общественных обязанностей; б) с отдыхом и охраной труда работников; в) с обучением без отрыва от производства; г) с простоем; д) с расторжением трудового договора².

Ценное в теоретическом и практическом плане понимание гарантийных выплат имел Кодекс законов о труде 1922 г., статьями 77–79 за рабочими и служащими сохранялся средний заработок за время осуществления ими общественных и государственных обязанностей³.

Формирование представлений о компенсационным и гарантийных выплатах породило мнение о том, что выплаты, размеры которых обусловлены не величиной труда, а преимущественно иными факторами, не могут быть отнесены к заработной плате. Например, премии за создание и внедрение новой техники, за изобретения, рационализаторские предложения, доплаты кормящим матерям, а также при простое и т.п. Не относятся к заработной плате и гарантийные выплаты.

Понятие заработной платы как правовой категории содержится в целом ряде международно-правовых актов, в частности Конвенция МОТ № 95 «Об охране заработной платы» (1949 г.). В статье 1 закреплено, что термин «заработная плата» означает, независимо от названия и метода исчисления, всякое вознаграждение или всякий заработок, исчисляемые в деньгах и

¹ Александров Н.Г. Трудовое правоотношение. – М. Соцэкгиз, 1948. – С. 326.

² Советское трудовое право / Под ред. Н.Г. Александрова. – М.: Право, 1972. – С. 435.

³ Каринский С.С. Роль и значение КЗоТ РСФСР 1922 года в регулировании оплаты труда // КЗоТ РСФСР 1922 года и современность. – М.: Право, 1974. – С. 93–94.

устанавливаемые соглашением или национальным законодательством, которые в силу письменного или устного договора о найме предприниматель должен уплатить трудящемуся за труд, который либо выполнен, либо должен быть выполнен, или за услуги, которые либо оказаны, либо должны быть оказаны. Из этого определения понятия заработной платы можно выделить следующие характерные (конститутивные) особенности:

- это вознаграждение (зарботок) за труд и за работу, которая должна быть выполнена;
- размер и условия выплаты вознаграждения устанавливаются соглашением сторон или национальным законодательством;
- обязанности работодателя (предпринимателя) по выплате вознаграждения (зарботка) возникают из письменного или устного договора о найме (трудового договора).

Согласно Конвенции МОТ № 95 заработная плата должна выплачиваться в полном размере и в случае простоя по вине работодателя¹ (статья 157 ТК РФ предусматривает, что простой по вине работодателя оплачивается в размере не менее двух третей средней заработной платы работника²). По российскому трудовому законодательству, заработная плата (оплата труда работника) — это вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные

¹ Конвенция N 95 Международной организации труда «Относительно защиты заработной платы». Принята в г. Женеве 01.07.1949 на 32-ой сессии Генеральной конференции МОТ // http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_6739/

² Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001г. № 197 – ФЗ // Российская газета. – 2001. – 31 декабря.

выплаты) (статья 129 ТК РФ). В этой статье по существу отождествляются понятия «заработная плата» и «оплата труда», что представляется не совсем правильным и обоснованным. Оплата труда — более широкое понятие, чем заработная плата. Оплата труда связана, прежде всего, с установлением её гарантий, систем, форм и размеров.

С правовой позиции категория «заработная плата» более точна, так как заработная плата — это плата за работу (или заработанная плата), которую выполняет работник, т.е. за трудовую функцию, определенную трудовым договором. Легальное определение понятия заработной платы представляется не совсем удачным, на что неоднократно обращалось внимание в науке трудового права. Так, по мнению Р.А. Яковлева, негативный аспект состоит в том, что в понятие «заработная плата» не включены условия установления вознаграждения, как это вытекает из Конвенции МОТ № 95. Кроме того, касаясь определения заработной платы (оплаты труда), содержащегося в статье 129 ТК РФ, следует отметить, что оно нуждается в доработке, поскольку в последующих статьях можно обнаружить фактически два значения термина «заработная плата».

В статье 136 «Порядок, место и сроки выплаты заработной платы», статье 137 «Ограничение удержаний из заработной платы», статье 139 «Исчисление средней заработной платы» и некоторых иных речь идет о понимании заработной платы как суммы денежных средств, начисленных и выплачиваемых работнику за его работу в соответствии с системами оплаты труда, действующими в организации.¹ Но в ряде статей кодекса имеет место понимание заработной платы как условий оплаты труда. Это относится к статьям 133 «Установление минимальной заработной платы», 135 «Установление заработной платы», 146 «Оплата труда в особых условиях» (и

¹ Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001г. № 197 – ФЗ // Российская газета. – 2001. – 31 декабря.

развивающим её статьям 148, 149, 150, 151), 152 «Оплата сверхурочной работы» и некоторым другим.¹

К.Н. Гусов правильно отмечает, что определяя заработную плату (статья 129 ТК РФ), законодатель не учел всех признаков, позволяющих отграничить заработную плату от оплаты по договору гражданско–правового характера, а также иного дохода, не связанного с применением наемного труда. Понятие заработной платы не отражает таких признаков, как обусловленность выплаты наличием трудового договора; систематичность выплаты; его гарантированный характер; наличие правовой организации, которая предполагает оплату по заранее установленным нормам и расценкам.²

Ошибочно и включение в понятие заработной платы выплат компенсационного и стимулирующего характера, так как целевое назначение компенсационных выплат принципиально отличается от вознаграждения за труд в соответствии с его количеством и качеством. Кроме того, включение компенсационных выплат никак не согласуется с устоявшимся традиционным пониманием заработной платы в науке трудового права и противоречит трудовому законодательству, поскольку ТК РФ предусматривает компенсационные выплаты в другом (отдельном) разделе.³ Включение компенсационных выплат в понятие заработной платы противоречит её международно–правовому определению, закреплённому в Конвенции МОТ № 95 «Об охране заработной платы». К сожалению, приходится констатировать, что российская судебная практика не признает факта несоответствия норм статей 129 и 157 ТК РФ и Конвенции МОТ № 95.

В данной ситуации уместно подчеркнуть, что согласно части 4 статьи 15 Конституции Российской Федерации общепризнанные принципы и нормы

¹ Яковлев Р.А. Оплата и нормирование труда (Комментарий к новой редакции Трудового кодекса РФ) // Трудовое право. – 2007. – № 1. – С. 32.

² Гусов К.Н. Некоторые проблемы совершенствования трудового законодательства России с позиции науки трудового права // Вопросы трудового права. 2006. № 6. С. 9.

³ Пономарева Г.А. Оплата и нормирование труда: достоинства и недостатки нового Трудового кодекса // Новый Трудовой кодекс Российской Федерации и проблемы его применения: Материалы Всероссийской научно-практической конференции 16–18 января 2003 г. / Отв. ред. К.Н. Гусов. – М., 2004. – С. 287–288.

международного права являются составной частью её правовой системы¹. Если международным договором Российской Федерации установлены иные правила, чем предусмотренные законом, то применяются правила международного договора. С учетом Конвенции МОТ № 95 из понятия заработной платы следует исключать любые платежи, не связанные с трудом или оказанием услуг. В этом контексте представляет интерес мнение Комитета экспертов МОТ относительно соблюдения Конвенции № 95 Венесуэлой, где была установлена система предоставления неденежных льгот для работников (пищевые, транспортные), которые не считались заработной платой. Такого рода льготы не учитывались при исчислении заработной платы для определения пособий, пенсий и компенсаций работникам. Комитет экспертов МОТ отметил, что невключение различных гарантийных и компенсационных выплат в понятие заработной платы само по себе еще не означает нарушение Конвенции № 95.

Однако прямое указание в законе, что выплаты и услуги носят «незарплатный» характер и, таким образом, не учитываются для целей предоставления льгот, полагающихся работникам в соответствии с законом или коллективными соглашениями за выполнение работы, приводят к выведению этих гарантий из сферы применения Конвенции № 95. В силу этого само понятие заработной платы в таком случае теряет всякий смысл. Кроме того, определение заработной платы в статье 129 ТК РФ является весьма объемным, а по своей структуре излишне сложным, так как содержит не только собственно понятие заработной платы, но и определения компенсационных и стимулирующих выплат. Далее, вознаграждение за труд, очевидно, является межотраслевой категорией, так как присутствует в гражданском и административном праве (например, в нормативных правовых актах о государственной службе). В значительной мере можно присоединиться к следующей правовой позиции: законодатель при

¹ Конституция Российской Федерации: принята всенар. голосованием 12.12.1993 г. – М.: АСТ : Астрель, 2007. – 63 с.

определении заработной платы не учел всех признаков, позволяющих отграничить заработную плату от оплаты по гражданско–правовым договорам и иного дохода, не связанного с применением наемного труда.

Точнее, это определение не отражает таких признаков заработной платы, как: 1) систематичность выплаты; 2) обусловленность выплаты наличием трудового договора; 3) гарантированный характер, который заключается в установлении её размера не ниже МРОТ, а также в обязанности её выплаты независимо от наличия прибыли у работодателя и иных обстоятельств; 4) наличие правовой организации, которая предполагает оплату по заранее установленным нормам и расценкам. Заработная плата должна определяться как вознаграждение, систематически выплачиваемое работникам за работу, обусловленную трудовым договором, с учетом сложности, количества и качества и условий её выполнения; размер вознаграждения определяется по заранее установленным нормам и расценкам и не должен быть ниже минимального размера оплаты труда.¹

Не совсем удачным представляется установленное законодателем удвоение терминов: «компенсационные выплаты», «стимулирующие выплаты», «поощрительные выплаты» — либо их утроение: «выплаты компенсационного характера», «выплаты стимулирующего характера». Наряду с этим ТК РФ вместо термина «вознаграждение» использует термин «выплаты» (применительно к определению минимальной заработной платы (см. статью 129).

Определение заработной платы (оплаты труда) свидетельствует, что в ней выделяются три составных элемента.

1. Основная заработная плата, исчисляемая с учетом квалификации работника, сложности его труда, качества и количества, а также условий выполняемой работы.

¹ .: Пономарева Г.А. Понятие заработной платы как правовой категории // Материалы научно-практической конференции юридического факультета ЕГУ И.А. Бунина. – Елец, 2001. – С. 129–132.

2. Компенсационные выплаты с целью возмещения неблагоприятное воздействие вредных и (или) опасных производственных факторов, природных климатических условий.

3. Стимулирующие выплаты: доплаты и надбавки, премии, вознаграждение по итогам работы за год и иные выплаты. Вместе с тем не все компенсационные выплаты являются составной частью заработной платы. Поэтому важно различать:

— доплаты и надбавки компенсационного характера, входящие в состав заработной платы и непосредственно связанные с выполнением трудовой функции;

— компенсации, являющиеся элементом института гарантий и компенсаций (раздел VII ТК РФ);¹

— компенсации, являющиеся элементом института охраны труда (статьи 219, 222 ТК РФ)².

Представляет несомненный интерес определение заработной платы, предусмотренное в статье 57 Трудового кодекса Республики Беларусь. Заработная плата — это вознаграждение за труд, которое наниматель обязан выплатить работнику за выполненную работу в зависимости от её сложности, количества, качества, условий труда и квалификации работника с учетом фактически отработанного времени, а также за периоды, включаемые в рабочее время. Однако и в этом легальном определении есть определенный недостаток, так как оплата за периоды, включаемые в рабочее время, должна быть отнесена к категории гарантий, а не заработной платы. Вряд ли можно

¹ Так, в Постановлении Федерального арбитражного суда Северо-Западного округа от 26 декабря 2007 г. № А13-4929/2007 указано, что выплата членам экипажей морских и речных судов денежных средств взамен бесплатного питания по сути является полагающимся им натуральным довольствием (продовольственным обеспечением), т.е. компенсацией в силу статьи 164 ТК РФ, а не составной частью заработной платы.

² В Постановлении Федерального арбитражного суда Поволжского округа от 5 июня 2007 г. № А12-16781/2006-С65 отмечается, что установление повышенной оплаты труда за работу с вредными условиями, предусмотренное статьями 146 и 147 ТК РФ, не ограничивало право работников на получение компенсаций на основании статьи 219 ТК РФ.

признать обоснованными и правильными следующие определения заработной платы:

— заработная плата как вознаграждение за работу, выполненную работником по трудовому договору, которое работодатель обязан выплатить в соответствии с количеством и качеством затраченного труда в заранее определенных размерах и в сроки, установленные для выплаты заработной платы¹;

— заработная плата как вознаграждение работника за труд на основании системы оплаты труда, действующего у работодателя, а также выплаты за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных (дополнительные выплаты, осуществляемые за работу в особых условиях и в иных условиях, отклоняющихся от нормальных) и стимулирующие выплаты (дополнительные выплаты, имеющие целью материально мотивировать работника на надлежащее выполнение трудовых обязанностей и осуществляемые вне системы оплаты труда работодателя).²

Заработная плата как категория трудового права содержит следующие характерные (конститутивные) признаки:

- 1) оплата за выполнение определенной трудовой функции;
- 2) основанием для выплаты заработка является выполнение работником установленных норм труда;
- 3) размер заработной платы устанавливается в зависимости от квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества труда работника и условий его выполнения;
- 4) оплата труда производится по заранее установленным нормам и расценкам;

¹ Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации. 8-е изд. / Под ред. К.Н. Гусова. – М.: АСТ-Пресс, 2009. – С. 333.

² Смирнов Д.А. Сравнительный анализ понятий заработной платы в трудовом законодательстве Республики Беларусь и Российской Федерации // Вестник трудового права и права социального обеспечения. Вып. 3. Сравнительное трудовое право и право социального обеспечения России: история, теория и юридическая практика. – Ярославль, 2008. – С. 179.

- 5) гарантированный характер оплаты труда;
- 6) систематичность выплаты, т.е. выплачивается в определенные сроки.
- 7) правовое регулирование труда осуществляется государством, социальными партнерами, работодателем, сторонами трудового договора.

Заработная плата отличается и от иных видов трудового дохода (в соответствии с гражданско–правовыми договорами, связанными с трудом).

1. Заработная плата – это плата за «живой», а не за овеществленный труд или результат труда. В связи с этим результат труда в трудовых правоотношениях может влиять и влияет лишь на размер заработной платы, но не на возникновение права на неё.

2. Оплата овеществленного труда в гражданско–правовых отношениях по общему правилу определяется соглашением сторон, так как оплачивается индивидуальный труд. В трудовых правоотношениях работник — это участник преимущественно коллективного труда. Поэтому размер заработной платы работника не может не учитывать коллективный (совокупный) труд, отражаемой в системах оплаты труда.

3. Заработная плата подразделяется на основную и дополнительную (доплаты, надбавки, премии и т.д.); такого подразделения нет в оплате труда по гражданскоправовым договорам.

4. Государством установлен минимальный размер оплаты труда (МРОТ) и размер минимальной заработной платы (РМЗП), чего нет при оплате по гражданскоправовым договорам, связанным с трудом.

5. Для заработной платы характерна систематичность и периодичность её выплаты (не реже одного раза в полмесяца). По гражданско–правовым договорам оплата производится за произведенные работы, услуги (продукт труда) в разовом порядке.

6. Заработная плата для большинства трудоспособного населения является основным источником существования. По этой причине государство регулирует отношения по заработной плате, устанавливая, в частности,

основные государственные гарантии по оплате труда работников¹ (статья 130 ТК РФ).

7. Заработная плата является мерой вознаграждения за норму труда, т.е. вознаграждение по заранее установленным нормам и расценкам. Кроме заработной платы, работники вправе получать и иные денежные доходы. Это прежде всего выплаты из прибыли работодателя (как форма участия работников в делах работодателя). В отличие от заработной платы, выплаты из прибыли представляют собой способ распределения прибыли. Вопрос о направлении части прибыли на выплаты работникам решается, по общему правилу, собственником. Правовой формой указанных выплат (достаточно известной) является вознаграждение по итогам работы за год. Эти выплаты могут быть установлены в коллективном договоре либо в локальном нормативном акте. В отличие от заработной платы, выплаты работникам из прибыли работодателя не зависят от количества и качества их труда, не гарантированы и заранее не нормированы. Распределение части прибыли работодателя между работниками может осуществляться в форме социальных услуг (социальных пакетов), оплаты расходов на профессиональное обучение, лечение и т.д.

1.2 Эволюция понятия заработная плата в российском законодательстве

Категория заработной платы нашла отражение и в нормативно-правовых документах различных периодов истории российской государственности. И пережила за это время определенную эволюцию с точки зрения содержания и правовой формы.

Об определенных зачатках правового регулирования заработной платы в России можно говорить начиная еще с Пространной редакции Русской правды и Псковской судной грамоты. Так, ст. 60 Пространной редакции Русской правды определяла: если господин отдаст своего наймита в

¹ Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001г. № 197 – ФЗ // Российская газета. – 2001. – 31 декабря.

заработок другому хозяину за взятую у последнего вперед плату, эту плату он также должен отдать назад, и за обиду заплатить 3 гривны продажи. В ст. 111 Пространной редакции говорилось, что срочный работник не холоп, и не должно обращать в холопство ни за прокорм, ни за приданное. Далее в статье указывалось, что если работник не дослужит до срока, он обязан вознаградить хозяина за то, чем тот одолжил его; если же он дослужит до срока, то ничего не платит.¹

Договоры личного найма в Древней Руси оформлялся путем «записи». Если письменного договора не было, закон разрешал наемным работникам требовать свой заработок путем так называемого «заклича», т.е. публичного оглашения своих требований на торгу. Наемный работник, заключив договор с хозяином на известный срок, мог уйти от него и раньше истечения срока. В этом случае он получал плату соответственно проработанному времени. Исковая давность по этим делам была установлена в один год. По истечении года работник терял право на предъявление иска к хозяину.

В России использование чужого труда в средние века и более позднее время имело, в сравнении с Западной Европой, одну существенную особенность, обусловленную длительным существованием крепостного права. Данное обстоятельство, предполагало использование труда не на договорных началах, для которых характерны формальная независимость и свобода субъектов трудовых отношений, а на основе прямого принуждения, свойственного крепостническим отношениям в целом. По крайней мере, в сельском хозяйстве все работники, предоставлявшие землевладельцу свой труд, в силу их прикрепления к его земле, подчинялись не только хозяйской власти, но и его публичной власти.

Элементы юридической регламентации отношений по оплате труда были присущи и последовавшим далее судебникам. Так, ст. 54 Судебника

¹ Пространная редакция Русской правды // http://f-ipsub.udsu.ru/files/assets/russkaya_pravda_prostran.doc

1497 г. определяла потерю права на вознаграждение за труд наймита, оставившего свой «урок» до окончания срока.¹

С именем Петра I история связывает появление в России крупного промышленного производства. Поначалу этот процесс сопровождался развитием крепостного права в его античеловеческих проявлениях, в том числе и в связи с оплатой труда.

В связи с этим создаваемые в России в XVIII–XIX вв. промышленные предприятия ощущали острую нужду в рабочей силе. Естественно, что свободный наем рабочей силы в условиях феодализма, не имел широкого распространения. Дабы все же обеспечить рабочей силой нарождающуюся промышленность, Петр I издал 17 января 1721 г. Указ «О покупке к заводам деревень», затем Анна Иоанновна издает «Генеральный указ о всех фабриках» от 7 января 1736 г. 2 сентября 1741 г. Елизавета Петровна подписывает «Регламент» и «Работные регулы». В силу того, что законодательство этого периода России было нацелено на обеспечение промышленных предприятий рабочей силой главным образом за счет крепостных крестьян, оно использовало для этого ту же правовую модель. Совершенно очевидно, что эта модель была крайне слабо связана с регулированием труда свободных лиц. Таким образом, общественная организация применения труда в России в первой половине XVIII в. основывалась на прямом принуждении к труду и обеспечивалась методами непосредственного физического насилия, облакаемого в карательную деятельность государства. Недостатки этой правовой регламентации, в применении труда искупались для работодателя тем, что он был гарантированно обеспечен подневольной рабочей силой.

Во второй половине XVIII в. и России начинается процесс разложения феодально–крепостнического строя и развития буржуазных отношений. Сообразно этому начинает расти объем применения свободного наемного

¹ Судебник 1497 г. // [http://historicaldis.ru/blog/43735259458/Sudebnik-1497-goda-IVANA-III-\(s-kommentariyami\)](http://historicaldis.ru/blog/43735259458/Sudebnik-1497-goda-IVANA-III-(s-kommentariyami))

труда в промышленности, особенно на мануфактурах, находящихся в частном владении. Даже в металлургической промышленности, ранее почти целиком основывающейся на применении крепостного труда, многие внезаводские работы (заготовка руды, древесного угля и др.) стали выполняться вольнонаемными рабочими. К концу первой четверти XVIII в. уже 54 % всех занятых в обрабатывающей промышленности составляли наемные рабочие.¹

Изменения сфере общественного труда привели к появлению в структуре российского общества нового социального слоя, порожденного капиталистическим способом развития экономики. Итогом такого развития экономики стало то, что, начиная с XIX столетия, все правительства в России могли в полной мере оценить ту силу и разрушительную мощь, которую принес с собой народившийся класс наемных рабочих.²

Первые мысли о необходимости улучшения положения вольнонаемных рабочих в интересах государства привели к учреждению 24 мая 1835 г. «Положения об отношениях между хозяевами фабричных заведений и рабочими людьми, поступившими на службу по найму», которое призвано было регулировать взаимоотношения хозяев фабрик, и наемных работников на началах добровольности и гражданского законодательства. В этот же период были приняты и другие акты, как отмечал Л.С. Таль, характеризуя российские законы о труде феодальной эпохи: «забота государства о фабричной промышленности на первых порах была направлена исключительно на ее обеспечение рабочими руками и на охрану от иностранной конкуренции». Это положение имело значительное место в процессе правового осмысления феномена заработной платы, в данном акте, например, оговаривалась

¹ Лушникова М. В. Единство частных и публичных начал в правовом регулировании трудовых, социально-обеспечительных и семейных отношений: История, теория и практика (сравнительно-правовое исследование). – Ярославль: Яросл. гос. ун-т, 2001. – С.182.

² Там же. – С. 183.

необходимость ведения хозяевами книги «для записывания расчетов с рабочими».¹

В связи с развитием капиталистических отношений в России в XVIII в. значительное развитие получают договоры личного найма. Наем рабочей силы производился как для домашних услуг, так и для работы в ремесленных мастерских и торговле. Как правило, размер платы за их работу устанавливался по соглашению сторон, но в отдельных случаях она определялась законом. Так, подмастерья и ученики получали плату, размер которой ежегодно устанавливался ремесленным сходом. Управляющие промышленными и торговыми заведениями могли по соглашению с хозяевами получать известный процент с прибыли или с оборота.

Здесь надо оговорить, что еще в первой трети XIX в. в России под руководством М.М. Сперанского была проведена систематизация законодательства за период с 1649 г. по 1825 г. Подготовленное в результате указанной инкорпорации Полное собрание законов Российской империи (45 томов) в дальнейшем регулярно пополнялось вновь принимаемыми актами. Одновременно был подготовлен менее объемный Свод законов Российской империи.

Разумеется, что существование крепостного права, затянувшееся в нашей стране до 1861 г., выступало сдерживающим фактором в широком применении свободного труда. Тем не менее, имеются основания говорить об относительно раннем использовании вольнонаемного труда на предприятиях России и сопутствующем ему феномене законодательного регулирования порождаемых этим трудом отношений. Однако этого, разумеется, оказалось недостаточно для возникновения и становления в дореформенную эпоху развернутой системы российского трудового права, ну и, конечно, отечественной науки трудового права. Отмена крепостного права и другие реформы начала 60-х гг. XIX в. открыли в России дорогу для широкого

¹. Таль Л.С. Трудовой договор Цивилистическое исследование. – Ярославль: Тип. Губерн, 1913. – С. 27.

применения рыночных отношений, что в свою очередь вызвало к жизни необходимость формирования рабочего законодательства, так как «печальные результаты системы договорной свободы в области труда были у всех на виду. Она узаконила фактическое неравенство сторон, неограниченную власть хозяина собственника в предприятии и безнаказанную эксплуатацию рабочих, особенно детей». С этого момента начинается история формирования трудового права в России. Фабрично–трудовое законодательство сформировалось в России в весьма короткие сроки. С 1882 по 1903 г. были последовательно приняты законы, составившие «костяк промышленного (рабочего) права»¹. Среди них: Закон от 1 июня 1882 г. «О малолетних, работающих на заводах, фабриках и мануфактурах», Закон от 3 июня 1885 г. «О воспрещении ночной работы несовершеннолетним и женщинам на фабриках, заводах и мануфактурах», Закон от 3 июня 1886 г. «Об утверждении проекта правил о надзоре за фабричной промышленностью, о взаимных отношениях фабрикантов и рабочих и об увеличении числа чинов фабричной инспекции», Закон от 2 июня 1897 г. «О продолжительности и распределении рабочего времени в заведениях фабрично–заводской и горной промышленности», Закон от 2 июня 1903 г. «О вознаграждении потерпевших вследствие несчастных случаев рабочих и служащих, а равно членов их семейств в предприятиях фабрично–заводской, горной и горнозаводской промышленности».

Таким образом, процесс становления законодательства о регулировании трудовых отношений в Российской империи связан с развитием машинного фабричного производства и распространением наемного труда. В начале XIX столетия все большее распространение в России начинают получать предприятия чисто капиталистического характера, основанные на применении наемного труда. В результате развитие различных отраслей российской промышленности претерпевает четкую

¹ Васильев А.В. Законодательство и правовая система дореволюционной России: Законодательные акты. Реформы и контрреформы. Правовое положение граждан. – М., Харьков, Спб.: Изд-во «Питер», 2004. – С.188.

дифференциацию в тех отраслях, где превалировали купеческие и крестьянские предприятия, основанные на применении наемного труда, например, хлопчатобумажное производство, В промышленности наблюдается ощутимый рост, там же, где предприятия остаются под эгидой дворянства и используют привилегию применения крепостного труда, например, суконное производство, железолитейное и т.д., наблюдается очевидный застой. По мере роста вольнонаемного труда, посессионное производство приходило в упадок. Если вотчинные фабрики, следуя конъюнктуре, заменяли своих крепостных наемными рабочими, то посессионные так поступить, не могли, ибо имели определенные обязательства перед государством (например, под угрозой конфискации товара посессионные предприятия были обязаны продавать свою продукцию казне)¹. Возрастало недовольство фабрикантов посессионных предприятий: обязанность обеспечения постоянных объемов производства и номенклатуры продукции не давала возможности для повышения доходов².

Несомненно, что начало нового этапа в их развитии следует исчислять со времени Октябрьской революции 1917 г., которая повлекла за собой кардинальные изменения в правовых способах регулирования общественных отношений в сфере труда. В советский период истории России окончательно завершается формирование отечественного трудового права. Основной особенностью создания советского трудового права являлось, то, что оно формировалось в условиях новой социалистической организации труда, применительно к которой и были разработаны, притом достаточно подробно основы правового регулирования труда, нашедшие свое закрепление в декретах, изданных в 1917–1918 гг.

Исторический обзор нормативных правовых актов, регулировавших отношения, связанные с вознаграждением за труд, в советское время, видится

¹ Киняпина Н. С. Политика русского самодержавия в области промышленности (20-50 годы XIX в.). – М.: Соцэргиз, 1958. – С. 26.

² Туган-Барановский М.И. Русская фабрика в прошлом и настоящем. Репринт 1902. – М.: Соцэргиз, 1938. – С. 107.

необходимым начать с КЗоТ РСФСР 1918 г., который обобщил еще небольшой законодательный и практический опыт в области регулирования трудовых отношений, накопленных за первый год Советской власти. Он был разработан Наркомтрудом РСФСР и Всероссийским советом профсоюзов. Текст КЗоТ 1918 г. состоял из введения, 9 разделов и 5 приложений. КЗоТ 1918 г. создавался в период «военного коммунизма», в качестве основного отражал принцип «не трудящийся да не ест» и принимал активные меры к тому, чтобы заставить «нетрудовые элементы заниматься общественно полезным трудом»¹.

VI раздел КЗоТ 1918 г. регулировал вопросы вознаграждения за труд. Этот КЗоТ оперировал именно такой терминологией. Понятие «заработная плата» в нем не упоминалось. Достаточно сложно объяснить, чем это было вызвано. И тем не менее, позволю себе предположить, что здесь сказалась идея Л.С. Таля о родстве заработной платы и алиментарных выплат.

Размер вознаграждения, подробные условия и порядок выдачи определялись тарифными положениями, вырабатываемыми для каждого рода труда (ст. 55). В зависимости от формы собственности предприятия и видов работ существовало три формы разработки и утверждения тарифных положений (ст.ст. 7–9). На государственных (советских) предприятиях тарифные положения разрабатывались и утверждались Наркомтрудом. В сфере предоставления индивидуальных личных услуг и при выполнении отдельной определенной работы тарифные положения разрабатывались соответствующими профсоюзами и лишь утверждались Наркомтрудом. Наконец, на всех остальных предприятиях (в т.ч. на частных) тарифные положения разрабатывались профсоюзами по соглашению с руководителями или собственниками предприятий и также утверждались Наркомтрудом. В последнем случае, при несогласии собственника предприятия с предложенным вариантом тарифного положения, профсоюз мог направить тарифное положение напрямую в Наркомтруд на утверждение.

¹ <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=ESU;n=7696#0>

В соответствии со ст.57 все трудящиеся данной профессии распределялись по группам и категориям. Для каждой из них предусматривался определенный размер вознаграждения, который не мог быть ниже прожиточного минимума, устанавливаемого Наркомтрудом для населения каждой местности (ст. 58).

Вознаграждение каждого трудящегося определялось зачислением его в определенную группу и категорию. В соответствии со ст. 61 КЗоТ 1918 г. распределение по группам и категориям в пределах каждой отрасли производилось специальными расценочными комиссиями, образуемыми при соответствующих профсоюзных организациях. Порядок их деятельности определялся Наркомтрудом. При определении размера вознаграждения для той или иной группы и категории работников принимались во внимание тяжесть труда, опасность условий, в которых он производился, сложность производимой работы, требуемая для ее выполнения степень ее обученности и опыта.

В соответствии со ст. 62 КЗоТ 1918 г. тарифное положение определяло размер вознаграждения за работу в течении нормального рабочего дня или за сдельные работы, а также за сверхурочные работы. Вознаграждение за сдельные работы определялось из расчета поденной тарифной платы, разделенной на количество предметов. Таким образом, устанавливались нормы выработки. Размер вознаграждения за сверхурочные работы не мог быть выше полуторного размера нормального вознаграждения (ст. 64). В соответствии со ст. 65 не допускалось никакое иное дополнительное вознаграждение трудящихся, кроме вознаграждения за сверхурочные работы. Примечательно, что оплата труда по совместительству не допускалась.

В Кодексе законов о труде РСФСР 1918 г. были учтены декреты Советского государства, положения и инструкции отдельных наркоматов, а также решения отдельных фабрично–заводских комитетов и съездов профсоюзов. Согласно этому кодексу, для всех граждан РСФСР, кроме лиц моложе 16–ти лет, старше 50–ти, а также нетрудоспособных,

устанавливалась трудовая повинность. При этом (выдержка из раздела III кодекса): 16. Привлечение трудящихся к работе совершается через отдел распределения рабочей силы. 17. Привлечение трудящихся к работе помимо отделов распределения рабочей силы возможно только в случае приглашения лица на работу по выбору соответствующего советского учреждения или предприятия. 18. Выборный порядок применяется только при предоставлении работы, требующей политического доверия или редких, специальных знаний, связанных с личностью приглашаемого.

В результате принятия ВЦИК Постановления от 9 ноября 1922 года «О введении в действие Кодекса законов о труде РСФСР»¹ произошло дальнейшее совершенствование вопросов заработной платы в советском праве. 15 ноября 1922 года вступил в действие новый КЗоТ РСФСР. От методов принуждения в регулировании трудовых отношений государство переходит к методам свободного найма рабочей силы с заключением добровольного трудового договора. Кодекс допускал в исключительных случаях (борьба со стихийными бедствиями, недостаток в рабочей силе для выполнения важнейших государственных заданий) привлечение граждан к труду в порядке трудовой повинности по специальным постановлениям СНК.

К.М. Варшавский, анализируя КЗоТ 1922 г., писал о привилегированном характере вознаграждения за труд, который означал, во-первых, недопустимость необоснованных удержаний из вознаграждения за труд; во-вторых, право трудящегося на преимущественное удовлетворение денежных требований по выплате заработной платы.²

Раздел VIII Кодекса был посвящен вопросам вознаграждения за труд. Согласно Кодексу размер вознаграждения нанявшегося за его труд определяется коллективными и трудовыми договорами (ст.58). Размер

1

<http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=ESU&n=3889&rnd=242442.948913691&dst=100006&fld=134#0>

² Курс трудового права. В 2 томах / А.М. Лушников, М.В. Лушникова. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Статут, 2009. — С. 151.

вознаграждения не может быть ниже обязательного минимума оплаты, определяемого на каждый данный период надлежащими государственными органами для соответствующих категорий труда (ст.59).

Кодекс предполагал наличие двух систем оплаты труда «повременно, исходя из нормального рабочего дня или сдельно», причем размер вознаграждения за работу в сверхурочное время должен быть указан в договоре особо (ст. 60). Кроме того при исполнении работ различной квалификации, нанявшийся оплачивается по работе высшей квалификации (ст. 62).

В этом КзОТ всем гарантировался отдых в размере 42 часа в неделю и двухнедельный оплачиваемый отпуск. В этом же кодексе явно был прописан запрет на использование труда подростков в возрасте до 16 лет. Женщинам предоставлялись декретные отпуска (шесть недель до и шесть недель после – для работниц умственного труда, восемь недель – физического). С некоторыми поправками этот КЗоТ действовал до 1971 года.

С образованием СССР трудовое законодательство было отнесено к совместному союзнореспубликанскому ведению. В связи с этим 6 июля 1923 г. создается НКТ СССР. Он руководил республиканскими наркоматами, в том числе НКТ РСФСР. В перспективе планировалось разработать и принять КЗоТ СССР, проект которого был подготовлен уже в 1925 г. В его подготовке, как и в подготовке предшествующих кодексов, принимали участие Д.М. Генкин, А.Г. Гойхбарг, Е.Н. Данилова, З.Р. Теттенборн, А.Е. Семенова и др. Дело в том, что уже первая Конституция СССР 1924 г. относилась к ведению СССР «установление основных законов о труде» (п. «р» ст. 1). В этой связи начиная с 1924 г. разрабатывался проект Общесоюзных основных законов о труде, поименованных затем Кодексом основных законов о труде Союза ССР. Он так и не был принят, хотя законодательство о труде позднее было преимущественно общесоюзным.

В условиях свертывания нэпа в 1930 г. была реанимирована идея о необходимости союзного КЗоТа, но работа опять не была доведена до конца. Согласно Конституции СССР 1936 г. к ведению СССР относилось

«установление основ законодательства о труде» (п. «ф» ст. 14), но работа по созданию общесоюзного трудового законодательства велась недостаточно активно. Таким образом, дело ограничилось внесением изменений в КЗоТ РСФСР, а союзные республики приняли свои кодексы, в основном воспроизводящие российский. Впрочем, в конце 30–х – начале 40–х годов работала специальная комиссия во главе с Д.М. Генкиным, которая разработала проект КЗоТ СССР, но после начала Великой Отечественной войны вопрос был снят с повестки дня.

Постепенно в трудовом законодательстве возобладали административные начала, а договорный элемент был фактически вытеснен.

В 1946 г. Постановлением Совета Министров СССР создается очередная комиссия для подготовки Основ законодательства СССР о труде, к работе в которой привлекаются Н.Г. Александров, Я.И. Давидович, В.М. Догадов, А.Е. Пашерстник и др., но ее проект так и не был рассмотрен. Между тем на 3–й сессии Верховного Совета СССР отмечалось, что разработка Основ законодательства о труде является неотложным мероприятием. Это обосновывалось противоречиями между отдельными актами союзного законодательства и расхождением между общесоюзным и республиканским законодательством о труде.

В целом советское трудовое законодательство конца 30–х – середины 50–х годов можно назвать в значительной степени «антирабочим», когда его гуманистическая составляющая была сведена к минимуму или просто изжита.

Начиная с середины 50–х годов было принято около 10 законов, направленных на гуманизацию советского трудового права и защиту прав работников: уменьшена продолжительность рабочего дня, расширены права профсоюзов и участие рабочих в управлении производством, возрождена система разрешения индивидуальных трудовых споров. Работники получили право расторгать трудовой договор в любое время, предупредив администрацию за две недели. Тем самым было восстановлено значение

трудового договора как основания существования трудового правоотношения во времени.

В середине 50–х годов была предпринята уже третья по счету попытка кодифицировать общесоюзное законодательство о труде, а также провести третью кодификацию трудового законодательства РСФСР. Ей предшествовала достаточно интенсивная научная дискуссия. А.Е.Пашерстник предлагал принять КЗоТ СССР, опираясь на ст. 14 Конституции СССР 1936 г., высказывания В.И. Ленина, привычность употребления действующего Кодекса, необходимую преемственность. Г.К.Москаленко, напротив, отстаивал идею принятия Основ законодательства о труде СССР и союзных республик¹. Позиция политического руководства была на этот счет достаточно непоследовательной. Так, в редакционной статье ведущего юридического журнала «Советское государство и право» сначала утверждалось о целесообразности проведения кодификации общесоюзного трудового законодательства, а в следующем номере – о том, что это противоречит «ленинской национальной политике».

В результате проект нового КЗоТ РСФСР был все–таки издан в 1958 г., а проект Основ законодательства о труде Союза ССР и союзных республик был опубликован в 1959 г. Первоначально обсуждение этих проектов проходило достаточно активно. С предложениями и замечаниями по их тексту на страницах печати выступали как известные ученые–трудовики (Н.Г. Александров, В.М. Догадов, Я.И. Давидович, Ф.М. Левиант, А.С. Пашков, Д.В. Швейцер, Ю.П. Орловский, С.А. Иванов, Е.М. Гершанов, Л.Я. Гинцбург, А.А. Абрамова, А.И. Шебанова, К.А. Абжанов, Я.Л. Киселев, В.С. Андреев, В.И. Смолярчук, Е.Г. Неидзе и др.), так и начинающие специалисты (А.М. Кузнецов, Е.В. Магницкая, А.Т. Барабаш, Г.И. Ческис, А.М. Коваленко и др.), представители общественности и производственники. Но процесс

¹ Курс трудового права. В 2 томах / А.М. Лушников, М.В. Лушникова. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Статут, 2009. — С. 163.

обсуждение затянулся на многие годы, а законопроекты неоднократно перерабатывались. Изменения в трудовом законодательстве в 60–х годах XX в. носили преимущественно прогрессивный характер. С 1960 г. начался переход на семи– и шестичасовой рабочий день.

Попытка проведения хозяйственной реформы в середине 60–х годов нашла отражение и в трудовом законодательстве. Так, в 1967 г. была повышена минимальная заработная плата, расширены льготы лицам, работающим в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, введена пятидневная рабочая неделя, а продолжительность оплачиваемого ежегодного отпуска рабочих и служащих увеличена с 12 до 15 рабочих дней.

Наконец, в 1970 г. принимаются Основы законодательства Союза ССР и союзных республик о труде, которые явились первым общесоюзным кодифицированным актом о труде. Основы стали итогом большой работы, проделанной советскими учеными и практическими работниками. Большинство их норм улучшали положение работников и ограничивали права администрации (увеличение продолжительности оплачиваемого отпуска, запрет необоснованного отказа в приеме на работу и др.). В 1971–1973 гг. принимаются КЗоТы союзных республик, в том числе в 1971 г. КЗоТ РСФСР, который по объему почти в два раза превышал Основы. Он имел первоначально 18 глав и 256 статей. В него впервые были включены нормы, связанные с регулированием труда в районах Крайнего Севера и приравненных к ним районах.

Новые правовые акты в частности, предложили следующую схему, характеризующую состав заработной платы, ставшую своего рода классикой в нашей науке и практике.

Деление на две составные части объяснялось тем, что основная (постоянная) заработная плата в условиях социализма гарантировалась общенародным фондом потребления, формировалась в зависимости от успехов всего народного хозяйства и входила в издержки производства, а дополнительная (переменная) гарантировалась доходом данного

предприятия, формировалась в зависимости от успешной его работы и выплачивалась за счет прибыли предприятия.

Таким образом, основная часть заработной платы формировалась вне зависимости от прибыльности или убыточности работодателя. С одной стороны, данное обстоятельство давало работнику определенную уверенность в завтрашнем дне, но, с другой, в известной степени, порождало незаинтересованность работника в успешной работе всего трудового коллектива, т.к. основная часть заработной платы отличалась стабильностью. При этом дополнительная заработная плата, зависевшая обычно также и от результата труда других работников, была гораздо меньше по размерам. В 70–80–х гг. XX века удельный вес тарифных ставок в общей зарплате работников СССР составлял 70–85%. Таким образом, с помощью других выплат, прежде всего, премий, работник мог рассчитывать лишь на небольшое увеличение своей заработной платы.

Р.З. Лившиц считал, что основную часть заработной платы характеризуют факторы, оказывающие постоянное или, во всяком случае, длительное воздействие. К ним относятся сложность труда, квалификация работника и условия труда. Дополнительная же часть заработной платы определяется переменными факторами, которые отражают субъективное отношение работника к своему труду: добросовестность трудящегося, его оперативность, исполнительность, инициативность и т.п. Поскольку постоянные факторы, определяющие основную часть заработной платы, известны заранее, до начала работы, можно установить конкретный масштаб оплаты труда для каждого работника с учетом его объективных деловых качеств. Это осуществлялось с помощью тарифной системы, которая определяла основу не только постоянной, но и, в известной мере, дополнительной части заработной платы. Тарифная система составляла сферу централизованного государственного регулирования. Переменные факторы не позволяли заранее установить величину затрат труда, но могли влиять на размер заработной платы через результаты труда, что достигалось,

в основном, путем введения премирования. Переменная часть заработной платы составляла, главным образом, сферу локального регулирования, однако, и здесь воздействие централизованного регулирования было достаточно сильным.

В СССР тарифная система была призвана дифференцировать оплату труда в зависимости от его качества, т.е. квалификации и условий труда, значения отрасли для развития народного хозяйства, а также ряда других факторов, отражающих качественную сторону труда работников. Она складывалась благодаря использованию механизмов тарифных ставок (должностных окладов), тарифных сеток, тарифно-квалификационных справочников и списков (перечней) профессий рабочих, оплачиваемых по повышенным ставкам в связи с тяжелыми условиями труда, а также районных коэффициентов, доплат и надбавок. На мой взгляд, О.К. Пестова удачно охарактеризовывала советскую тарифную систему как «совокупность установленных в централизованном порядке правовых норм, предусматривающих показатели для сравнительной оценки качества различного рода и вида работ и масштаба вознаграждения в зависимости от степени интенсивности, квалификации и народнохозяйственной значимости необходимых затрат труда».

Признавая централизованный порядок главным для регулирования тарифной части заработной платы в условиях СССР, на наш взгляд, его все-таки нельзя было абсолютизировать. Ведь тарифная часть заработка работника зачастую была (и остается в настоящее время) связана с нормированием труда работодателем. В результате данной деятельности появляются локальные нормы.

ГЛАВА 2. МОТИВАЦИОННЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ: МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ

2.1 Подходы к рассмотрению природы заработной платы как основы трудовой мотивации

Вследствие изменения содержания труда в условиях научно–технического прогресса, широкой автоматизации и информатизации производства, в результате повышения уровня образования и социальных ожиданий работников значение мотивации и стимулирования еще более возросло. Требуются дополнительные средства мотивации и стимулирования труда работников. Необходимо побуждать человека (работника) к высокопроизводительному и эффективному труду, создавать необходимые для работника условия труда, вознаграждать человека за стремления повышать квалификацию, с целью формирования сильной трудовой мотивации. В настоящее время для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высокоорганизованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Обеспечить эти качества работника с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля сложно. Только те люди, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению целей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов. Разработка новых форм и методов мотивации и стимулирования позволит сформировать таких работников.

Мотивация трудовой деятельности работников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку представляет процесс побуждения работников к активной трудовой деятельности для удовлетворения их собственных потребностей, интересов в сочетании с достижением целей организации¹. Классическое определение мотивации подразумевает, что это процесс побуждения себя и других людей к

¹ Управление персоналом: глоссарий: терминологический словарь / сост. А.Н.Сорочайкин, Л.В. Ермолина. – Самара: Изд-во «Самарский университет», 2012. – С.45.

деятельности для достижения личных целей и (или) целей организации, это совокупность стойких мотивов, определяемых характером личности, ее ценностной ориентацией деятельности¹.

Мотивация выступает непосредственной причиной поведения работников. Ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей руководства персоналом. Трудовая деятельность же работников определяется стремлением работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, одновременно направленного на достижения целей организации².

Таким образом, можно сделать промежуточный вывод о том, что «мотивация» – это внутреннее побуждение человека (работника) к активной трудовой деятельности, возникающее в процессе трудовой деятельности для удовлетворения своих потребностей, не противоречащий внутренним установкам человека. Далее рассмотрим понятие «стимул». Стимул – это, прежде всего, внешняя побудительная причина поведения, заинтересованность в совершении какого–либо действия кем–либо³.

Стимулирование подразумевает материальное поощрение (вознаграждение) и является средством удовлетворения дополнительных потребностей работника. Стимулирование (вознаграждение) труда служит для побуждения людей к эффективной деятельности. В совокупности с понятием «мотивация» термин «вознаграждение» имеет более широкий смысл, чем просто деньги⁴.

Вознаграждение – это все, что работник считает ценным (полезным) для себя. Ценность (полезность) – это способность удовлетворять какую–либо потребность. Полезность и польза – понятия не тождественны и имеют

¹ Рассадин В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала // Труд и социальные отношения. – 2008. – № 3 . – С. 53-59.

² Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Основы экономики, управления и права. – 2012. – №4. – С. 80-83.

³ Управление персоналом: глоссарий: терминологический словарь / Сост. А.Н.Сорочайкин, Л.В. Ермолина. – Самара: Изд-во «Самарский университет», 2012. – С. 83.

⁴ Шапиро С.А. Мотивация. – М.: «ГроссМедиа», 2008. – С. 10.

разный смысл. Полезность выражает не столько физические свойства товара (блага), сколько отношение к ним потребителя, т.е. субъективное восприятие товара (блага). Польза же – понятие объективное. Например, сигареты для курильщика, бесспорно, обладают полезностью, в то время как пользы для здоровья курение не приносит. Таким образом, можно сделать заключение, что «мотивация» (мотив) – это внутренним импульс человека (работника) побуждающий к действию для достижения цели (целей), не противоречащий внутренним установкам (моральным принципам) человека (работника). Стимул же (поощрение) – внешнее воздействия на человека (работника) к побуждению его к более активной (трудовой) деятельности, подразумевающей, прежде всего, материальное (денежное) вознаграждение.

Однако определения «мотивация» и «стимулирование» часто для руководителей организаций являются тождественными. И не редко руководитель ставя перед работников какую–либо задачу и желая получить большую отдачу от работника или за хорошо выполненную работу вознаграждает его материально (стимулирует), но при этом не понимает, чем «мотивация» и «стимулирование» отличается друг от друга. Однако эти определения необходимо различать, хоть они и служат для достижения одной цели – повышения эффективности труда работников организации.

С точки зрения управления персоналом, процесс удовлетворения – это мотивационная политика, выстраиваемая руководством организации на основании известных им потребностей и интересов работников¹. Стимулирование труда – это всегда комплекс мер, дополняющий мотивационную политику и являющимся средством удовлетворения определенных потребностей человека (работника), подразумевающий, прежде всего, материальное (денежное) вознаграждение.

Таким образом, управление процессами мотивации и стимулирования работника представляют собой ценность знаний, каким образом руководство организации может прийти к оптимальной управляемости этими процессами

¹ Шапиро С.А. Мотивация. – М.: «ГроссМедиа», 2008. – С. 4.

в зависимости от выбранной цели. Существует две концепции мотивации, состоящие из содержательных и процессуальных теорий мотивации. Идентификацией того, что во внутриличностной или рабочей среде побуждает к данному поведению – занимаются содержательные теории. Процессуальные же теории описывают процесс мотивации¹. Процесс мотивации условно можно разделить на шесть стадий, однако такое рассмотрение носит условный характер, так как в реальной жизни нет такого четкого разграничения стадий и нет обособленных процессов мотивации².

Цикл мотивационного процесса схематично может быть представлен как последовательная совокупность нескольких стадий. На первой стадии человек (работник) начинает ощущать, что ему что-то требуется, рождается потребность. Условно их можно разделить на три вида потребностей: физиологические (потребность в пище, жилье и т.д.), психологические (потребность в стабильном и уравновешенном рабочем климате) и социальные (потребность в самореализации, самосовершенствовании, самовыражении). Вторая стадия побуждает человека (работника) к действию. На третьей стадии происходит фиксация того, что и как делать, какими средствами необходимо воспользоваться для удовлетворения потребности. На четвертой стадии происходит само действие, которое в конечном итоге удовлетворяет потребность человека (работника). На пятой стадии человек (работник) проделав определенную работу, получает то, что он может использовать для удовлетворения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На шестой стадии происходит удовлетворение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление мотивации к деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо

¹ Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Основы экономики, управления и права. – 2012. – №4. – С. 80-83.

² Карякин А.М. Организационное поведение. – Иркутск: Изд-во ГБОУ ВПО «ИГЭУ», 2004. – С. 156-157.

продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности¹.

Таким образом, цикл процесса мотивации может повторяться с возникновением новой потребности. Для дальнейшего рассмотрения управления мотивацией и стимулирования труда работников необходимо определить цели этих процессов. Целью работодателя в управлении мотивацией и стимулированием трудовой деятельности работников являются экономическая эффективность организации, достижения определенных хозяйственно–финансовых результатов. Для работника цель мотивации и стимулирования определяется достижением значимых для него благ и удовлетворения потребностей.

Количество и качество трудовой деятельности работников, которые сотрудники организации согласятся предоставить или затратить, что возможно при наличии социальных и иных благ, определенного уровня социальной эффективности определяют экономическую эффективность организации². Добиться социальной эффективности можно только тогда, когда организация находится в устойчивом экономическом положении и получает прибыль, позволяющую решать социальные задачи, удовлетворять интересы и ожидания работников³.

Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности работников организации должно исходить из долгосрочных и краткосрочных перспектив сотрудничества работодателя и работника. Отношения между работодателем (руководством организации) и работником необходимо выстраивать исходя из целей организации, целей руководства организации и целей работников. Оптимальными отношениями между работником и

¹ Карякин А.М. Организационное поведение. Иркутск: Изд-во ГБОУ ВПО «ИГЭУ», 2004. – С. 158.

² Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Основы экономики, управления и права. – 2012. – №4. – С. 80-83.

³ Шишкина Е.С. Национальные аспекты формирования мотивационной системы // Экономика, управление и право в современных условиях: международ. сб. ст. / Под общ. ред. В.Б. Тасеева. – Самара: Изд-во «Самарский университет», 2012. – Вып. 5 (17). – С. 185-193.

работодателем можно считать отношения, в которых применяются стимулы для работников, а работники в свою очередь имеют свои мотивы, обеспечивающих их труд, не противоречащий внутренним установкам. Стимулирование, с точки зрения руководства организации, является тактикой решения проблемы, удовлетворяющей определенные мотивы работника (в основном материальные, денежные) и позволяющей ему более эффективно трудиться. Предположим, что руководство организации формирует у работников два типа стимулов: долгосрочные и краткосрочные. Долгосрочные типы стимулов имеют общие цели между работником и работодателем. Краткосрочные – стимулирование выполнения производственных планов и т.д. Что касается мотивации, то долгосрочная мотивация у работника приводит его к тому или иному работодателю, способствует достижению определенных профессиональных и служебных целей. Краткосрочная мотивация определяет качество выполнения конкретной трудовой деятельности¹.

Таким образом, управление мотивацией и стимулированием труда работников есть одна из составляющих эффективного управления персоналом, под которым понимается отношение степени достижения целей организации и целей работников с затратами на персонал. Далее рассмотрим факторы, влияющие на мотивацию и стимулирование труда работников, а именно внутренние и внешние. Внутренние факторы – самореализация, самосовершенствование, самовыражение, самоутверждение, удовлетворение от работы, творчество, самостоятельность. Внешние факторы – дополнительный доход, карьерный рост, признание и уважение в обществе. Таким образом, внутренние факторы служат для получения удовлетворения от имеющихся условий и объектов, а внешние направлены на приобретение отсутствующих объектов и обеспечение отсутствующих условий².

¹ Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Основы экономики, управления и права. – 2012. – №4. – С. 80-83.

² Рассадин В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала // Труд и социальные отношения. – 2008. – № 3. – С. 53-59.

Под механизмом формирования мотивации понимается совокупность закономерных связей и отношений, обуславливающих процесс усвоения социальных ценностей, норм, правил поведения, выработку специфических для индивида ценностных ориентаций и установок в сфере труда. Формирование мотивации начинается в процессе социализации индивида под воздействием социокультурной среды человека. На формирование мотивационных механизмов оказывают влияние заложенные природой особенности индивида, этнические либо национальные образы труда, образ, уровень и качество жизни семьи и ближайшего социального окружения, возможность и качество общекультурной и профессиональной подготовки к избранному роду деятельности¹.

Выделяют три основных типа мотивации работников: 1) работники, ориентированные преимущественно на содержательность и общественную значимость труда; 2) работники, ориентированные по большей части на оплату труда и другие материальные ценности; 3) работники, у которых значимость разных ценностей сбалансирована.

Можно привести и другую классификацию типов мотивации работников, предлагаемая С.А. Шапиро в монографии «Мотивация»²:

«Инструменталист». Мотивация такого работника ориентирована только на скорый денежный заработок. По профессии к таким мотивационным типам относятся грузчики, водители такси и т.д.;

«Профессионал». Работник такого типа считает важнейшим условием деятельности реализацию своих профессиональных способностей, знаний и возможностей. К этой профессиональной группе относятся люди, занимающиеся творчеством в разных проявлениях. Это и программисты, и ученые, и музыканты (композиторы), и художники;

«Патриот». Основа его мотивации к труду – высокие идейные и человеческие ценности. Это люди, преследующие целью своей деятельности

¹ Фишман С. Управление персоналом. Вебсайт Сергея Фишмана // URL: <http://www.hrfaq.ru/>

² Шапиро С.А. Мотивация. – М.: «ГроссМедиа», 2008. – С. 11-12.

принести людям добро и гуманизм. В советское время таких людей было достаточно много в любой сфере деятельности. Сейчас их значительно меньше, это учителя школ и преподаватели вузов, руководители детских кружков, врачи, работающие в системе государственного здравоохранения, военные. То есть все те, кто работает ради того дела, которым он занимается, так как считает его необходимым людям, несмотря на то что при этом они получают от государства и общества очень скромное материальное вознаграждение;

«Хозяин». Мотивация такого типа основана на достижении и приумножении богатства, собственности. Потребности таких работников практически не ограничены. Это класс предпринимателей, то есть людей, которые идут на риск ради того, чтобы выиграть и увеличить собственное богатство, при этом принося реальную пользу обществу путем создания новых продуктов и предоставления дополнительных рабочих мест, хотя в отличие от предыдущего типа работников они думают в первую очередь не о благе общества, а о своем собственном благополучии;

«Люмпен». Такой работник предпочитает уравнильное распределение материальных благ. Его постоянно преследуют чувства зависти и неудовлетворенности порядком распределения благ в обществе. Он не любит ответственности, индивидуальных форм труда и распределения. В своей деятельности руководство организации в качестве стимулирующих средств может применять денежные побудительные системы, включающие оплату труда, участие работников в прибылях и капитале (например, распределение акций компании между работниками производства), и не денежные побудительные системы – групповую организацию труда, социальные коммуникации, стиль и методы руководства, регулирование рабочего времени. Стимулирование сотрудников производится обычно руководством организации посредством определенных методов.

Материальное стимулирование остается ключевым фактором заинтересованности сотрудников¹.

Среди нематериальных (не денежных) методов мотивации можно выделить уважение, признание, гибкий график работы, возможность инициативы, возможность карьерного роста, работа в команде, доверие руководства, самостоятельность в принятии решений.

Стимулирование персонала – это применяемые меры, обеспечивающие сотрудникам достойные условия труда и удовлетворение их личных интересов, эти меры направлены на достижение целей организации, методы стимулирования напрямую влияют на мотивацию сотрудников². Чем более подходящим является какой-либо метод стимулирования для конкретного сотрудника, тем больше он оказывает положительного влияние на мотивацию этого сотрудника. Именно поэтому руководству необходимо изучать свой персонал, чтобы обеспечивать благоприятные условия труда, что в перспективе принесет еще большее количество полезного производимого продукта, финансовой стабильности и благоприятно скажется на рабочем климате организации. Также одну из важнейших ролей в мотивации и стимулировании трудовой деятельности работников организации отводится руководству организации. Планирование, контроль и разумное поведение руководства должно быть главной составляющей мотивационного процесса и стимулирования.

Таким образом, можно подвести итог, что для формирования правильной мотивации и стимулирования руководству организации необходимо придерживаться ясных и конкретных правил, а именно:

— определить цель и роль для каждого работника организации;

¹ Петренко Е.П., Хрипкова Т.П., Сентябова Т.А. Материальное стимулирование – ключевой фактор управления мотивацией // Клиническая лабораторная диагностика. – 2006. – № 9. – С. 2223.

² Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Основы экономики, управления и права. – 2012. – №4. – С. 80-83.

- сформировать долгосрочные и краткосрочные планы по мотивации и стимулированию (опираясь на внутренние и внешние факторы мотивации);
- ясная корпоративная культура, включающую открытую и понятную мотивационную и стимулирующую программу;
- возможность карьерного роста сотрудников организации;
- достойное поведение руководства организации, уважительное отношение к работникам организации, поддержание позитивного рабочего климата в организации.

2.2 Зарубежный опыт стимулирования труда

Мировой опыт систем стимулирования труда условно делит на три модели: японскую, американскую и европейскую.

С середины 60-х годов XX века в экономику вошло понятие японского чуда — тех молниеносных перемен, которые произошли в японской экономике за сравнительно небольшой период времени. В самом упрощенном виде этот подход можно представить таким образом: Япония достигла успехов в экономических преобразованиях благодаря трем принципам мотивации персонала: пожизненный найм персонала, система старшинства при определении заработной платы и служебных повышений и внутрифирменные профсоюзы.

Важным составляющим мотивации в Японских фирмах являются: Во-первых, это адаптация. Во-вторых, продвижение по службе, иерархические перестроения. Повышения могут быть незначительными, но их регулярность хорошо мотивирует людей, создавая ощущение постоянной перспективы роста. В-третьих, этнопсихологический колорит фирмы. Многие японские фирмы организуют за свой счет различные спортивные мероприятия, всякого рода вечера, способствуют организации семейных торжеств, свадеб, юбилеев и т. д. В-четвертых, принцип многоаспектной квалификации («Танокосэйдо»). В-пятых, регулярное повышение зарплаты в зависимости от трудового стажа и предоставления жилья за счет фирмы — домов,

построенных по одинаковому образцу («Нэнко дзерцу»). Существенной чертой мотивации является патерналистское отношение компании к своим служащим и их жизни, а также к жизни членов их семей.

В Японии преобладает групповая психология. На предприятиях функционируют рабочие группы по 4 – 6 человек и более. Наиболее оптимальной считается группа в 10 – 20 человек. В такой группе обеспечивается контактность участников и их взаимодействие при выполнении трудовых операций. Дух соревнования между отдельными работниками группы, их соперничество не поощряется. А вот соперничество между группами, наоборот стимулируется.¹

Японская модель основывается на опережении роста производительности труда по отношению к росту уровня жизни населения, в т. ч. уровня заработной платы. Для поощрения предпринимательской активности государство не предпринимает серьезных мер по контролю имущественного расслоения общества. Существование такой модели возможно только при высоком развитии у всех членов общества национального самосознания, приоритете интересов нации над интересами конкретного человека, готовности населения идти на определенные материальные жертвы ради благосостояния страны.

Система стимулирования труда по сравнению с другими промышленно развитыми странами в Японии весьма гибкая. Традиционно она строится на основе трех факторов: профессионального мастерства, возраста и стажа работы. Размер оклада рабочего, инженера, руководителя низшего и среднего звеньев в зависимости от этих факторов определяется по тарифной сетке как сумма выплат по трем разделам: за возраст, за стаж работы, за квалификацию и мастерство, характеризующиеся категорией и разрядом, и представляющий условно–постоянную часть заработной платы работника. Большинство японских компаний в политике материального стимулирования используют

¹Хачатуров А. Е. Применимы ли в России традиции и опыт восточной школы менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – №1. – С. 130.

синтезированные системы, сочетающие элементы традиционной (возрастной) и новой трудовой тарификации работников.

В синтезированной системе размер заработной платы определяется по четырем показателям: возраст, стаж, профессиональный разряд и результативность труда. Возраст и стаж служат базой для традиционной личной ставки, а профессиональный разряд и результативность труда являются основой для определения размера трудовой тарифной ставки, называемой «ставкой за квалификацию».

Таким образом, использование трудовой тарифной ставки исключает возможность автоматического роста заработной платы вне связи с повышением квалификации и трудовым вкладом работника, усиливая тем самым мотивацию к труду, которая в данном случае прямо зависит от результатов труда¹.

Следует отметить, что основным на сегодняшний день фактором мотивации персонала в Японии является система пожизненного найма. Интересной является статистика. Расходы на заработную плату в Японии очень высоки и составляют около 85% в общей сумме расходов на протяжении всего послевоенного периода (для сравнения: в США – 73%, а в Германии – 57%).

Американская модель стимулирования труда построена на всемерном поощрении предпринимательской активности и обогащении наиболее активной части населения. Модель основана на социально–культурных особенностях нации – массовой ориентации на достижение личного успеха каждого, а также на высоком уровне экономического благосостояния.

В 70–е годы XX столетия в американском управлении персоналом утвердились понятия «человеческие ресурсы» и «управление человеческими ресурсами» взамен «персонала» и «управления персоналом»². Американские

¹ Мировой опыт в управлении персоналом. – М.: Изд-во Рос. экон. акад., Екатеринбург: Деловая книга, 2010. – С. 123.

² Лобанов В. Управление административным персоналом (опыт Голландии и США) // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – №2. – С. 27.

работники, в отличие от японских, не настолько преданы компании, в которой работают. Причинами этого является отсутствие гарантий долговременного сотрудничества. Основными программами, способствующими повышению трудомотивирующего эффекта в США, являются:

- 1) программы, ориентированные на вовлечение трудящихся в управление производством (participative management);
- 2) программы профессионального развития рабочей силы;
- 3) программы, призванные реконструировать сам процесс труда (расширение набора обязанностей, производственная ротация работников и т. п.);
- 4) методы морального и материального стимулирования и др. Основным методом мотивации в американских фирмах является денежное вознаграждение.

Чтобы удержать работника на фирме и мотивировать его на качественное выполнение работы, необходимо дать ему возможность получения хорошего дохода за ее выполнение. Этот метод называется на западе «Pay for Performance» (PFP), что в переводе означает «плата за исполнение».

В основе системы стимулирования труда в США находится оплата труда. Наибольшее распространение получили различные модификации повременной системы оплаты труда с нормированными заданиями, дополненные всевозможными формами премирования. Ныне одной из самых распространенных форм оплаты труда как для основных, так и для вспомогательных рабочих является оплата труда, сочетающая элементы сдельной и повременной систем. В этом случае дневной заработок работника определяется как произведение часовой тарифной ставки на количество часов работы. При невыполнении работником дневной нормы в натуральном выражении работу продолжают до выполнения нормы. Данная система оплаты труда не предусматривает выплату премии, так как, по утверждению американских экономистов, эти суммы заложены в высокой тарифной ставке

рабочего и окладе служащего. Отличительной чертой этой системы является простота начисления заработка и планирования затрат на заработную плату. Однако большинство фирм, как в США, так и в других странах склонны к применению систем, сочетающих оплату труда с премированием.

На фирмах приняты несколько систем оплаты труда, которые являются эффективными: 1. Комиссионные. Их суть заключается в том, чтобы работник получал процент от заключаемых сделок с клиентами. 2. Денежные вознаграждения за выполнение поставленных целей. 3. Индивидуальные вознаграждения, предоставляемые работникам в качестве признания их незаменимости и ценности для компании.¹

Как отмечают специалисты, достоинства системы PFP очевидны, ибо типичная PFP–программа повышает организационную продуктивность на 5 – 49%, а доходы сотрудников – на 3–29%. В американской практике менеджмента реализуется также принцип разделения прибыли. Существует несколько вариантов такого вознаграждения. Первый вариант заключается в том, что при качественном выполнении определенного задания работник получает часть прибыли, которую выигрывает фирма за счет его работы. Другой вариант заключается в том, что прибыль компании распределяется между работниками. Это не только мотивирует к работе, активности, творчеству, но и приводит к сплочению коллектива, работе в команде, дает психологический эффект. В западной практике активно реализуется программа передачи сотрудникам акций предприятия и опционов на их покупку. Данная форма вознаграждения заключается в том, что работнику не выплачивается «живых» денег, но позволено приобрести определенное количество (пакет) акций компании, дающих доход в качестве дивидендов.

В США широко применяются коллективные системы премирования. Так, при применении системы «Скенлон» между администрацией и работниками предприятия заранее определяется норматив доли заработной платы в общей стоимости условно–чистой продукции. В случае прибыльной

¹ Слезингер Г. Э. Труд в условиях рыночной экономики. – М.: ИНФРАМ, 1996. – С.184.

работы предприятия и образования экономии заработной платы за счет достигнутой экономии создается премиальный фонд, который распределяется следующим образом: 25% направляется в резервный фонд для покрытия возможного перерасхода фонда заработной платы, из оставшейся суммы 25% направляется на премирование администрации предприятия, 75% – на премирование рабочих. Премии выплачиваются ежемесячно по результатам прошедшего месяца пропорционально трудовому участию работника на базе основной заработной платы. В конце года резервный фонд полностью распределяется между работниками предприятия. Использование этой системы компанией «МидлендРосс» позволило на том же оборудовании повысить производительность труда на 16%, сократить текучесть кадров с 36 до 2,6%, вдвое снизить количество нарушителей трудовой дисциплины. При применении системы «Раккера» премии начисляются независимо от получения прибыли за истекший год. Премии устанавливаются в определенном размере от условно чистой продукции: при этом 25% фонда резервируется, а оставшаяся часть распределяется между рабочими и администрацией. В отличие от системы «Скенлон», эта система не предусматривает коллективного обсуждения распределения премии.

Кроме системы оплаты труда большое значение приобретают единовременные поощрения в форме: 1) ценных подарков – это публичное дарение подарков, путевок и другие мероприятия. Обычно размер и стоимость подарка пропорциональны заслугам работника; 2) введение гибких графиков работы, позволяет персоналу работать в удобное для него время, экономит время сотрудников и ресурсы фирмы, позволяет работать по совместительству хорошим профессионалам. В настоящее время введение гибких графиков все более распространяется, и по прогнозам, в ближайшее время телеработой будут заниматься около 15 %, что приводит к экономии работником времени и денег на проезд, а организациям – на площадях офисов, бензине и др. Большое значение в западных компаниях уделяется

продвижению талантливых специалистов. Они отправляются на курсы повышения квалификации и практикуются в различных филиалах компании, где оттачиваются и развиваются их лидерские и управленческие таланты, способные на принятие самостоятельных прогрессивных решений и внедрения их в деятельность.

По результатам исследований компании Филлипс было выявлено, что хорошая зарплата стимулирует на месяц, повышение квалификации и профессиональный рост – на полгода или год, а возможность неограниченного карьерного роста мотивирует на всю жизнь стабильной эффективной работы в компании.¹

К нефинансовым вознаграждениям, широко используемым в передовых американских компаниях, также относят: 1. Общефирменные мероприятия, посвященные значимым событиям или праздникам, на которые сотрудники могут приглашать членов своих семей; оплачиваемые централизованные обеды или вечеринки после окончания рабочего дня; загородные и экскурсионные поездки за счет компании.

2. «Вознаграждения – признательности». К этому типу вознаграждений относят устную похвалу, комплименты сотрудникам. У многих компаний есть свои нагрудные знаки и другие отличия и поощрения. В последнее время в американских компаниях появилась тенденция к использованию в качестве поощрений «пакета услуг». В этом случае работник получает возможность выбора из определенного количества вознаграждений более приоритетных для него форм поощрения.

Помимо материальных и нефинансовых вознаграждений, многие компании Соединенных Штатов, в частности такие, как «Юнайтед Эйрлайнз», «Дана», «IBM», «Проктер энд Гэмбл», «Фрито–Лэй» и др., используют разветвленные системы поддержки энтузиастов, что

¹ Пшеничников В. В. Японский менеджмент. Уроки для нас. – М.: Изд-во «Япония сегодня», 2000. – С. 55

обеспечивает успех нововведений.¹ В последние десятилетия большинство американских фирм и корпораций в качестве трудомотивирующего фактора широко использует делегирование («empowerment»), когда часть обязанностей, ответственности и полномочий по принятию решений передаются работникам, заслуживающим доверия.

Гибкость системе оплаты труда придают периодические аттестации сотрудников, на основе которых устанавливается уровень оплаты труда работников на последующий период. Зарплата пересматривается, как правило, в первый год работы каждые три месяца, после года работы – раз в полгода или год. На некоторых американских предприятиях применяется новая система оплаты труда, при которой повышение оплаты труда зависит не столько от выработки, сколько от роста квалификации и числа освоенных профессий. При завершении обучения по одной специальности рабочему присваивается некоторое число баллов. Он может получить прибавку к зарплате, набрав соответствующую сумму баллов. При установлении размера заработной платы определяющими факторами выступают: число освоенных «единиц квалификации», уровень мастерства по каждой из них, квалификация по освоенным специальностям.

Основные преимущества, выявленные в процессе внедрения оплаты труда в зависимости от уровня квалификации, заключаются в следующем: повышение мобильности рабочей силы внутри предприятия, рост удовлетворенности трудом, устранение промежуточных уровней управления, сокращение общей численности персонала, в основном за счет рабочих и мастеров. При этом заметно улучшаются внутрипроизводственные отношения, повышается качество работы. По мнению 72% опрошенных менеджеров и рабочих, в результате внедрения на предприятиях такой системы возрастает уровень выработки, снижаются расходы и затраты труда на изготовление единицы продукции².

¹ Андреев В. Каждому по труду // Человек и труд. – 2002. – № 6. С.84.

² Журавлев П.В. и др. Теория системного менеджмента. – М.: Экзамен, 2009. – С.51.

Французская модель стимулирования труда характеризуется большим разнообразием экономических инструментов, включая стратегическое планирование и стимулирование конкуренции, гибкой системой налогообложения. Ее отличительная особенность – включение стратегического планирования в рыночный механизм. Базисом рыночных отношений во французской модели является конкуренция, непосредственно воздействующая на качество продукции, удовлетворение потребностей населения в товарах и услугах, уменьшение издержек производства. В политике оплаты труда французских фирм наблюдается две тенденции: индексация заработной платы в зависимости от стоимости жизни и индивидуальной оплаты труда. Индексы цен на потребительские товары учитываются в оплате труда практически на всех крупных предприятиях, что отражается в коллективных договорах с профсоюзами. Принцип индивидуализации оплаты труда осуществляется путем учета уровня профессиональной квалификации, качества выполняемой работы, количества внесенных рационализаторских предложений, уровня мобильности работника. Применяют три основных подхода к осуществлению принципа индивидуализации оплаты труда:

1. Для каждого рабочего места, оцениваемого на основе коллективного соглашения, определяется минимальная заработная плата и «вилка» окладов. Оценка труда каждого работника осуществляется относительно выполняемой работы, а не относительно труда работников, занятых на других рабочих местах. Критериями трудового вклада работника являются количество и качество его труда, а также участие в общественной жизни предприятия.

2. Зарплата делится на две части: постоянную, зависящую от занимаемой должности или рабочего места, и переменную, отражающую эффективность труда работников. Дополнительно выплачиваются премии за высокое качество работы, добросовестное отношение к труду и т. д. Персонал принимает активное участие в обсуждении вопросов оплаты труда в рамках специальных комиссий.

3. На предприятиях осуществляются такие формы индивидуализации заработной платы, как участие в прибылях, продажа работникам акций предприятия, выплата премий. Во французской модели представляет интерес методика оценки труда, которая, как правило, носит многофакторный характер, и используемые критерии.

Содержание этой методики в общем виде сводится следующему. На предприятиях применяется балльная оценка эффективности труда работника (от 0 до 120 баллов) по шести показателям: профессиональные знания, производительность труда, качество работы, соблюдение правил техники безопасности, этика производства, инициативность. Персонал предприятия при этом делится на пять категорий. К высшей категории – первой – относят работников, набравших от 100 до 120 баллов; ко второй – набравших от 76 до 99 баллов и т. д. Одновременно действует ряд ограничений отнесения работников к той или иной категории: к первой категории можно отнести не менее 5 и не более 10% работников одного подразделения и одной профессии, ко второй – от 30 до 40%, к третьей – от 35 до 45%. В случае отсутствия на работе работника от 3 до 5 дней в месяц надбавка сокращается на 25%, в течение 10 и более 10 дней – на 100%. Преимущество французской модели стимулирования труда состоит в том, что она оказывает сильное воздействие на эффективность и качество труда, служит фактором саморегулирования размера фонда оплаты труда. При возникновении временных трудностей фонд оплаты труда автоматически сокращается, в результате чего предприятие безболезненно реагирует на конъюнктурные изменения. Модель обеспечивает широкую осведомленность работников об экономическом положении предприятия¹.

Таким образом, международная теория и практика имеет существенный опыт использования различных механизмов стимулирования персонала к повышению производительности и эффективности труда.

¹ Тихомирова Т. П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии. – Екатеринбург: Изд-во ГОУ ВПО «Рос. гос. проф.-пед. ун-т», 2009. – С. 18.

Однако при его использовании необходимо учитывать тот факт, что многие из национальных моделей формируются с учетом особенностей менталитета, культурно–исторического опыта и экономических реалий конкретных стран, что затрудняет возможности прямого копирования имеющихся схем.

ГЛАВА 3. СОВРЕМЕННЫЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА И КРІ

3.1. Система КРІ: история, основные понятия и механизмы

Формирование заработной платы на основе учета личных достижений приобретающая популярность в современной России, базируется на появившейся в 1960 – 1970–х гг. в США методика Management by Objectives (МВО) («управление по целям» (УПЦ))¹. Эта методика стала впоследствии очень популярной. С ее помощью оценивались личные достижения каждого сотрудника, причем акцент делался на результатах выполненной работы сотрудника за определенный период времени, обычно за год. В 1970–х гг. УПЦ считалась универсальным способом оценки и мотивации персонала.

Управление по целям (Management by Objectives) – систематический и организованный подход, позволяющий руководителям сконцентрироваться на целях и достигать наилучших результатов. Суть управления по целям, или целевого менеджмента, состоит в том, что система официальных целей на каждом уровне управления компанией дополняется индивидуализированными, персонифицированными целями сотрудников. Управление по целям – метод управленческой деятельности, предусматривающий предвидение возможных результатов деятельности и планирование путей их достижения (задач, проектов, мероприятий и т. п.).

Основоположником методики «Управление по целям» является Питер Друкер (Peter Drucker (1909–2005)), который в 1954 г. в книге «Практика менеджмента» дал следующее определение бизнеса: «Бизнес – это не выживание, а управление путем постановки взаимосвязанных целей».² Именно он превратил менеджмент – непопулярную и неуважаемую в 50е гг. XX в. специальность – в научную дисциплину. Питер Друкер также является основоположником системы оценки эффективности сотрудников в

¹ Румянцева З. П. Система управления по целям (результатам) // Элитариум: дистанционное образование // <http://www.elitarium.ru/upravlenie-cel-rezultat-rukovoditel-zadacha-razvitie-plan-process-princip-metod-kontrol-polnomochiya-sistema/>

² Друкер П. Ф. Энциклопедия менеджмента. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. С. 86.

достижении результатов – целей – через КРІ и сформулировал основные принципы «Управления по целям».

Во–первых, цели разрабатываются не только для организации, но и для каждого ее сотрудника. Причем цели сотрудников должны напрямую вытекать из целей организации.

Во–вторых, цели разрабатываются и от общего к частному («сверху вниз»). Использование этих двух принципов позволяет максимально правильно и объективно поставить цели по всем уровням управления. Принцип «сверху вниз» позволяет определить модели целей и КРІ верхнего уровня, вытекающие из стратегических приоритетов (факторов успеха), и подходящую по жизненному циклу модель финансовых целей и КРІ. Принцип «снизу вверх», используя алгоритм, описанный в книге, позволяет определить точные измерители конкретной должности и не ошибиться в релевантности целей и КРІ для сотрудников.

В–третьих, процедура разработки целей для сотрудника – это процесс совместного творчества сотрудника и его непосредственного руководителя. В системе МВО (Management by Objectives) цели не просто «спускаются сверху», они действительно совместно разрабатываются начальником и подчиненным. В ходе обсуждений и руководитель, и подчиненный начинают лучше понимать, что именно необходимо делать и каким образом. В ходе обсуждений, придерживаясь подходящего индивидуально для каждой цели и КРІ принципа планирования, компания избавляет себя от «нерабочих» – недостижимых – целей.

В–четвертых, персональные цели каждого согласуются между собой на горизонтальном уровне (рядовых сотрудников – в рамках отдела, начальников отделов и управлений – между собой). Эту рекомендацию на практике учитывает администратор или аналитик системы целей и КРІ в каждой компании.

И, наконец, пятый принцип: если цели представляют собой критерии оценки работы каждого сотрудника, их можно эффективно использовать в

денежном стимулировании персонала, подкрепляя тем самым интерес в их достижении.¹

В 1980–е гг. была создана методика, названная Performance management (PM). Данный термин не получил в русскоязычной литературе единого перевода. Он переводится как «управление результативностью», или система KPI. (KPI – оценка достижения цели. Цель – это результат. Значит, система оценок результатов (KPI) – это и есть оценка и управление результативностью.)²

Особенностью данной является оценка не только результативности, но и способов его достижения, в том числе и личностных качеств сотрудника.

Предполагалось, что по сравнению с предыдущей методикой, система KPI позволит создавать и осуществлять стратегии стимулирования наиболее отвечающих требованиям работодателя сотрудников посредством дифференциации в оплате труда и, что важно, определить работников, которые не отвечают требованиям и функционалу своих должностей, а в итоге также содействовать пониманию и сотрудниками взаимосвязи их конкретных обязанностей со стратегическими целями компании.

Система KPI, таким образом, предполагает, прежде всего, улучшение профессиональных качеств персонала.

Направленность KPI на долгосрочные перспективы и стабильное повышение эффективности деятельности предприятия или организации через совместное участие всего персонала сделало эту концепцию национальной идеей руководства качеством в таких странах как Англия, Германия, США, Япония и в так называемых «азиатских тиграх»³ (Южная Корея, Сингапур, Малайзия, Гонконг).

¹ Друкер П. Ф. Энциклопедия менеджмента. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – С. 132–189.

² Мейер М.В. Оценка эффективности бизнеса. – М.: Изд-во «Вершина», 2008. – С. 156.

³ Щукин И.А., Разыграева М.Г. Использование KPI как метода повышения эффективности государственного управления // <http://www.fa.ru/projects/mnsk/5mnsk.pdf>

Методика направлена на оценку не только результата, но и того, какими способами он был достигнут, то есть на оценку личностных качеств сотрудника. В отличие от УПЦ, система КРІ подразумевает масштабную обратную связь с работником. Очень важно, чтобы все сотрудники компании понимали, что только при достижении целей компании могут быть достигнуты цели сотрудника. Прибыль компании является источником выплаты дополнительного вознаграждения. Она может быть частично использована для дополнительного вознаграждения сотрудников, а если прибыль не получена, ничьи интересы не будут достигнуты.

В 2004 г. Harvard Business Review опубликовала результаты исследования, проведенного с целью определения результативных сотрудников и поиска оптимальных методов управления персоналом, в котором приняли участие руководители и сотрудники более тысячи компаний. Оказалось, что в среднестатистической компании 5% сотрудников всегда работают хорошо, столько же (5–7%) сотрудников всегда работают плохо, а для эффективной работы остальных 88% всегда требуется правильная постановка целей и задач с обязательным контролем их исполнения¹.

Важную роль в построении объективной и эффективной системы мотивации играет Ключевой индикатор выполнения (КРІ). В настоящее время так называют методику определения результатов и создания механизмов определения денежного вознаграждения (сокращение от англ. Key Performance Indicator) – ключевого индикатора выполнения. Для его обозначения в России иногда также используют термин Ключевой показатель эффективности (КПЭ).

Вообще идеи определения Моделей КРІ используют очень многие управленческие концепции:

¹ Клочков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. – М.: Эксмо, 2010. – С. 5.

- концепция управления по целям Management by Objectives (MBO) Питера Друкера (1954 г.);
- система (таблица) показателей французского ученого Ж.Л. Мало (Tableau de bord) (1932 г.);
- универсальная система показателей деятельности Рамперсада Хьюберта – Total Performance Scorecard (2003 г.);
- организационная система сбалансированных показателей (OBSC – Organizational Balanced Scorecard);
- всеобщий менеджмент на основе качества (Total Quality Management, TQM) (70–е гг. XX в.);
- управление результативностью (Performance Management) и управление компетенциями (Competence Management) (90–е гг. XX в.);
- система управления на основе показателя EVA (Экономическая добавленная стоимость), автором которой является Стюарт Штерн (начало 1990–х гг.);
- пирамида деятельности компании К. Мак–Найра, Р. Линча и К. Кросса (1990 г.);
- модель стратегических карт Л. Мейсея (1992 г.);
- система Effective Progress and Performance Measurement – оценка эффективности деятельности и роста) К. Робертса и П. Адамса (1993 г.);
- система сбалансированных показателей Нортон и Каплана (1992 г.) и ряд других¹.

Следует также отметить, что с развитием технологий управления вышеперечисленные концепции дорабатывались и совершенствовались учеными и специалистами и к настоящему времени превратились в современную систему КРІ, которая вобрала в себя самые лучшие и практически применимые идеи.

¹ Клочков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. – М.: Эксмо, 2010. – С. 7.

Самой популярной (разрекламированной) из всех методик в России, применяющих KPI, стала система Balanced Scorecard (BSC), описанная в книгах Роберта Каплана, Дэвида Нортон¹, их последователей, а также в многочисленных статьях. Утверждать, что именно эти авторы придумали данную систему, сложно, так как она основана на методике целевого управления Питера Друкера и способе описания связей между целями с помощью «интеллектуальных карт», которую придумал Тони Бьюзен. Но вследствие удачной рекламной кампании и стратегии продвижения эта методика стала узнаваемой.

В русскоязычной литературе в настоящее время можно найти более десятка вариантов перевода данного термина на русский язык: сбалансированная система показателей, система сбалансированных показателей, система взаимосвязанных показателей, сбалансированная система оценочных индикаторов, карта балльных оценок и т. п.²

KPI Мотивация (денежное стимулирование) персонала на базе KPI, в отличие от базовой заработной платы (оклада), ориентирована на достижение долгосрочных и краткосрочных целей компании, «мотивирующей на

¹ Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 214 с.

² Balanced Scorecard. Слово «scorecard», как правило, связывают с игрой в гольф. У человека, играющего в любую игру, имеется небольшая карточка (card), на которой отражаются достигнутые им в ходе игры результаты – очки, пункты, баллы (score). Есть основания утверждать, что большинство менеджеров мечтают о том, чтобы иметь под рукой аналогичную небольшую «карту», на которой отражены ключевые показатели деятельности их компании (или какого-либо структурного подразделения). По Каплану и Нортону, эта «карта» должна быть «balanced» – сбалансированной. Это значит, что она должна включать как финансовые, так и нефинансовые показатели (клиентские, процессные и определяющие удовлетворенность и квалификацию персонала). Именно так можно трактовать понятие «сбалансированность». Русскоязычный термин «сбалансированная система показателей» можно считать устоявшимся, хотя он и не отражает досконально сути данной управленческой системы. Логика Balanced Scorecard предполагает, что показатели, которые компания включает в такую систему, зависят от целей, стоящих перед компанией. Следовательно, сердцевину системы Balanced Scorecard составляют не показатели, а цели. Кроме того, система BSC, как правило, включает также мероприятия, необходимые для достижения целей. Поскольку данная система задумывалась авторами как инструмент реализации бизнес-стратегии, то более менее адекватным вариантом перевода термина на русский язык можно считать следующий: «сбалансированная система стратегических факторов успеха».

выполнение должностных обязанностей» самого работника. А оклад – это фиксированная ежемесячная заработанная плата.

Согласно статье 81 КЗоТ РФ, оплата труда руководителей, специалистов и служащих производится, как правило, на основе должностных окладов, которые устанавливаются администрацией предприятия в соответствии с должностью и квалификацией работника. Для руководителей, специалистов и служащих может быть установлен иной вид оплаты труда, основанный на достижении определенных показателей¹.

Система формирования переменной части денежного вознаграждения на базе КРІ стимулирует сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов, а также к увеличению его вклада в коллективные результаты и достижения, в выполнение стратегических целей компании. При этом показатели КРІ в системе формирования переменной части заработной платы на базе КРІ должны быть достаточно просты и понятны сотрудникам, а размеры переменной части компенсационного пакета – экономически обоснованны.

В мотивированной деятельности работник сам определяет меру своих усилий в зависимости от внутренних побуждений и условий внешней среды. Мотив труда формируется только тогда, когда трудовая деятельность является если не единственным, то, как минимум основным условием получения блага.

Таким образом, мотивация труда становится важнейшим фактором результативности работы, влияющим на степень раскрытия трудового потенциала сотрудника, то есть всей совокупности свойств, влияющих на производственную деятельность. Нанимая сотрудника, организация нанимает всего человека целиком. Нельзя нанять только «рабочие руки»; вместе с руками мы получаем и их владельца. Именно поэтому улучшение эффективности его работы открывает гигантские возможности для

¹ Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001г. № 197 – ФЗ // Российская газета. – 2001. – 31 декабря.

увеличения производительности труда и получения более высоких результатов. Из всех ресурсов, доступных людям, человеческий ресурс является наиболее продуктивным, гибким и изобретательным.

Мировая практика убедительно доказывает, что внедрение системы KPI увеличивает прибыль компаний от 10 до 30%, поскольку ориентирует работу сотрудников на результат, повышая и мотивацию, и лояльность персонала. Внедрение системы управления и мотивации с помощью KPI требует особых знаний у руководителей компании, которые можно приобрести с помощью корпоративного обучения.¹

Система оплаты труда за результат, когда определенная часть заработка ставится в зависимость от индивидуальной и общей эффективности работы, обеспечивает возможность избежать увольнений или сокращений заработной платы во времена мирового кризиса и повысить производительность труда.

В литературе выделяют, как правило, пять аргументов в пользу применения системы KPI в мотивации персонала:

1) 100%–ная ориентация на результат – сотрудник получает вознаграждение за достижение результата и за выполнение работ, которые должны привести к результату;

2) управляемость – позволяет корректировать направленные усилия сотрудников без серьезной модификации самой системы при изменении ситуации на рынке;

3) справедливость — достойная оценка вклада сотрудника в общий успех компании и справедливое распределение рисков (между сотрудником и компанией) в случае неуспеха;

4) понятность — сотрудник понимает, за что компания готова его вознаграждать; компания понимает, за какие результаты и сколько она готова заплатить;

¹ Клочков А. К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. – М.: Эксмо, 2010. – С. 7.

5) неизменность – любой сотрудник выстраивает свою работу в соответствии с системой мотивации. Если в определенный момент система меняется, то часть усилий сотрудника уходит впустую. Компания определяет «правила игры» для сотрудников, и если вдруг решит спонтанно их поменять, то лишится доверия «игроков»¹.

На основе оценки эффективности деятельности сотрудников руководство компании может разрабатывать и применять стимулирующие стратегии в области вознаграждений и, что немаловажно, выявить сотрудников, не соответствующих требованиям занимаемых ими должностей. Все это не только повышает эффективность управления, но и помогает сотрудникам лучше понять связь между своими конкретными обязанностями и стратегическими целями компании.

Оценка выполнения KPI происходит в специальных таблицах – «Матрицах KPI». В западных компаниях иногда эту форму называют «Соглашение по целям» + «Производственный контракт». Такое название таблицы получили потому, что осуществляется матричный анализ и сопоставление многих данных (веса показателя и диапазона значений). Многие компании применяют комплексную оценку с использованием различных инструментов в «Матрице KPI». В этой же таблице для сотрудника приводится расстановка приоритетов между этими инструментами, так как они не сопоставимы между собой.

Ввод в индивидуальное соглашение по целям «Матрица KPI» количественных и качественных целей происходит на основании совместного творчества руководителя и его сотрудников. Удобство использования разработки целей и показателей достигается ранее подготовленным набором возможных критериев оценки данной должности, полностью соответствующим специфике именно вашей компании. Этот возможный перечень критериев называют «Корпоративной библиотекой

¹ Депутатова Л. Н. Аргументы в пользу применения системы ключевых показателей эффективности // Электронный научно-практический журнал «Современные научные исследования и инновации» (<http://web.snauka.ru/issues/2016/03/66087>)

КРІ». После завершения отчетного периода руководители в каждом конкретном случае смогут выбирать те или иные цели.

Оценка результативности дает точное определение результатов, но в погоне за результатом человек может забыть о не менее важных аспектах своей работы. Дополнительные инструменты позволяют оценить сотрудника со всех необходимых сторон для построения дополнительного вознаграждения.

Премии варьируются в зависимости от категорий сотрудников. Основываясь на категориях сотрудников или грейдах должностей, можно создать универсальную модель использования возможных инструментов в системе премирования и их соотношение. Сроки проведения таких оценок могут быть установлены в автоматизированной системе на этапе постановки целей¹.

Периодичность премирования сотрудников может быть годовая, полугодовая, квартальная и ежемесячная. Она зависит от занимаемой должности, целей и задач компании. Так, например, годовое премирование будет эффективно и своевременно лишь для топменеджеров, которые связаны контрактами и итоговыми результатами компании. Годовое и полугодовое премирование применяется, если вы не смогли договориться с персоналом о снижении соотношения окладной и переменных частей в пользу переменной. Считается, что чем человек ближе к цели, тем выше его внутренняя мотивация и уровень активности. Полугодовое и ежеквартальное премирование рекомендуется применять для мотивации руководителей отделов, менеджеров среднего звена и сотрудников обслуживающих подразделений. Величина переменной части денежного вознаграждения должна составлять не менее 30% от оклада.

По данным исследований, проводившихся в России, размер премии (переменной части компенсационного пакета) на базе КРІ должен составлять

¹ Черепанова М.А. Система грейдов как инструмент повышения эффективности работы персонала российских компаний // http://earchive.tpu.ru/bitstream/11683/18917/1/conference_tpu-2014-C40-V2-034.pdf

не менее 25–30% от постоянной части компенсационного пакета, иначе премия по результатам выполнения КРІ теряет свою стимулирующую силу. Ежемесячная выплата премии рекомендуется сотрудникам продающих подразделений, службы маркетинга и логистики, а также сотрудникам, чья работа напрямую завязана на результат работы компании. Любая другая периодичность выплат для таких сотрудников будет несвоевременна и непривлекательна. В процентном отношении их вознаграждение должно состоять на 30% из оклада и на 70% из переменной части – премии.

Критериями эффективности системы мотивации являются:

- четко поставленные, достижимые цели и задачи для каждого сотрудника компании;
- понятный механизм оценки деятельности и результатов сотрудников, привязанный к определенной периодичности в зависимости от должности;
- простота и прозрачность в расчетах системы мотивации.¹

Всем этим требованиям отвечает система вознаграждений на основе Ключевых показателей эффективности – КРІ. Вознаграждение за способности, оценка каждого сотрудника исходя из сравнения его достижений с достижениями других, возможно, более способных сотрудников может снижать самооценку, самоуважение и уверенность в своих силах. Целесообразнее сравнивать результаты работы сотрудника с результатами его работы за предыдущий период и вознаграждать за его реальные усилия, позволившие обеспечить успех.

Более сорока лет система КРІ доказывает свою эффективность в западных компаниях и более пятнадцати лет – в компаниях России и стран СНГ.

Основные результаты российских компаний следующие:

- увеличение выручки более чем на 10% за счет концентрации на клиентах;

¹ Клочков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. – М.: Эксмо, 2010. – С. 29.

- снижение оттока клиентов и, как результат, увеличение прибыли (так как по статистике снижение на 5% оттока дает до 15% прибыли);
- снижение затрат как минимум на 10 – 20%;
- многократное повышение производительности труда за счет увеличения мотивации и эффективности бизнес–процессов;
- сокращение сроков бизнес–процессов, ведущее непосредственно к снижению постоянных и переменных затрат;
- качество как цель номер один, приводящая к победе над конкурентами;
- увеличение прибыли в результате изменения вышеперечисленных факторов и определения правильных стратегических приоритетов;
- улучшение конкурентных преимуществ¹.

Особое место в применении системы КРІ занимает вопрос о принципах выбора приоритетов деятельностных характеристик. Эксперты считают, что число ключевых показателей эффективности на одного пользователя должно быть 5 ± 2 . Рекомендуемое количество КРІ для системы премирования: 10–12 для генерального директора; 5–7 для департамента и его руководителя; 3–7 для отдела и его руководителя; 3–5 на индивидуальном уровне².

Структура формирования мотивации на базе КРІ состоит из трех основных частей: константной части, переменной части, а также нерегулярных премий.

Оклад – это базовый должностной оклад (ставка), который выплачивается сотруднику за должностное соответствие и выполнение сотрудником своих функциональных обязанностей. Оклад выплачивается согласно соответствию сотрудника определенному грейду по системе грейдирования, принятой в компании, или согласно штатному расписанию.

¹ Буравлева Е. Эффективность работы персонала: оценка, методики, инструменты // Электронный журнал Управляем предприятием. – 2013. – № 5 (28). – С. 19 // www.consulting1c.ru

² Еремина Г. А. Ключевые показатели эффективности как инструмент управления организацией // Интернет-журнал «Наукоедение». – 2015. – Том 7. – № 5 (сентябрь - октябрь) // <http://naukovedenie.ru>

Переменная часть – это часть денежного вознаграждения, которая выполняет роль четкой привязки мотивации сотрудников к результатам их деятельности через КРІ. При этом под результатом понимается достижение как количественных, так и качественных показателей по КРІ.

Соотношение между постоянной и переменной частями (базовым окладом и премией) различается в зависимости от позиции сотрудника и принадлежности тому или иному подразделению или бизнес–процессу. Переменная часть выплачивается за достижение результатов по КРІ и включает в себя:

- ежемесячные премии за достижения КРІ, которые можно и важно определять каждый месяц и в соответствии с достижением начислять премию;
- ежеквартальные премии за достижения КРІ, которые можно и важно определять только раз в квартал и в соответствии с достижением начислять премию;
- полугодовые и годовые премии за достижения КРІ, которые определяют только раз в полгода или в год и в соответствии с достижением КРІ начисляют премию.

Основные правила разработки компенсационного пакета:

- Переменная часть компенсационного пакета должна ориентировать работника на достижение нужного компании результата, поэтому заработная плата и иные денежные выплаты должны увязываться с КРІ как самой компании, так и рабочих групп, структурных подразделений, самого работника.
- Переменная часть компенсационного пакета должна сочетать в себе жесткость правил определения вознаграждения и гибкость в реагировании на изменения внешней и внутренней ситуации в компании.
- Переменная часть компенсационного пакета не должна ухудшать положение сотрудника в материальном плане, наоборот, при разработке и

внедрении такой системы у работника должна быть возможность увеличить свое вознаграждение.

— Переменная часть компенсационного пакета должна сопровождаться продуманным механизмом информирования работников о новых правилах вознаграждения, о достижении уровня КРІ и постоянным мониторингом эффективности компенсационного пакета.¹

Условия премирования учитывают особенности достижения каждого из КРІ (переменной части компенсационного пакета) и отражают требования к исполнителю по его достижении. В зависимости от данных условий разрабатывается шкала премирования, которая устанавливает, кому, при каких условиях достижения показателя, в каком размере на основании формулы КРІ начисляют премиальные выплаты.

Источником премирования могут быть различными. Наиболее традиционными источниками являются:

- фонд оплаты труда;
- прибыль компании;
- экономия фонда оплаты труда;
- получение дополнительной чистой прибыли;
- экономия оборотных средств, сырья и материалов.²

Основным документом, на основе которого выстраивается материальная составляющая системы КРІ получил название «Матрица КРІ» В основе ее построения лежит система грейдинга.³ Система грейдов объединяет все должности организации так, что в один разряд могут входить должности одного уровня из самых разных подразделений компании. Основная идея системы грейдинга – это введение фиксированного оклада сотрудника, то

¹ Федченко А. А. Компенсационный пакет организации: подходы к формированию // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2008. – № 1. – С. 114–122 // <http://www.vestnik.vsu.ru/pdf/econ/2008/01/fedchenko.pdf>

² Милаш Е.В. Система премирования на примере предприятия электроэнергетики // Справочник экономиста. 2006. №2 // http://www.profiz.ru/se/2_2006/spnppe/

³ Грейдинг (от англ. grade – степень, класс) представляет собой систему должностных разрядов.

есть базовой части зарплаты (постоянной), в зависимости от занимаемой должности. При этом работу, выполняемую на каждой из должностей, оценивают с учетом определенных факторов (например, необходимых знаний и опыта, уровня ответственности). Для каждого фактора определяют свой уровень сложности.

Для построения адекватной и эффективной системы грейдинга необходимо формирование системы оплаты труда, основанной на квалификации работника, что с неизбежностью предполагает четкое описание квалификационных требований; привязку уровня квалификации к уровням оплаты; постоянный мониторинг квалификации с последующим изменением оплаты при изменении профессионального мастерства¹.

Система надбавок и доплат в условиях грейда должна носить неунифицированный характер. Постоянная часть выплачивается согласно соответствию сотрудника определенному грейду. Изменение грейда сотрудника происходит не чаще чем один раз в год. Основанием для присвоения определенного грейда является рекомендация аттестационной комиссии по результатам полугодовой или ежегодной оценки сотрудника.

За долгие годы анализа опыта внедрения исследователи констатируют факт, что, в 90% компаний это внедрение сопровождалось внутренними конфликтами².

На основе концепции КРІ формируется и соответствующая система заработной платы, которая в отличие от оплаты труда на основе оклада³ должна стать мотивирующей персонал на выполнение должностных обязанностей.

¹ Чуланова О. Л. Грейдинг как технология привлечения и удержания высококвалифицированных управленческих кадров // Интернет-журнал «Науковедение». – 2014. – Выпуск 5(24) // <http://naukovedenie.ru>

² Клочков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. – М.: Эксмо, 2010. – С. 56.

³ Согласно ст.129 ТК РФ оклад (должностной оклад) определяется как фиксированный размер оплаты труда работника за исполнение трудовых (должностных) обязанностей определенной сложности за календарный месяц без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

Согласно статье 132 ТК РФ «заработная плата каждого работника зависит от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда и максимальным размером не ограничена». Пункт 2 вышеназванной статьи при этом отмечает, что «запрещается какая либо дискриминация при установлении или изменении размеров заработной платы и других условий оплаты труда»¹. Таким образом, действующий Трудовой Кодекс создаёт правовые основы для установления заработной платы, основанной на учете достижений персоналом установленных нормативов и показателей и создает условия для формирования переменной части денежного вознаграждения на базе систем и «управления по целям», так и «управления эффективностью». Данные системы предполагают, что некоторая часть заработной платы персонала находится в непосредственной зависимости от эффективности индивидуального и коллективного труда²

Однако, создаваемые как системы, направленная на повышение эффективности труда, достойной оценки вклада сотрудника в общий успех компании и справедливое распределение рисков (между сотрудником и компанией) в случае неуспеха, эти системы вызвали немало судебных исков к работодателям о незаконном лишении стимулирующих выплат. Основанием такого рода исков является представление о дискриминации в вопросе оплаты труда.

Согласно ч. 3 ст. 37 Конституции РФ³ каждый имеет право на вознаграждение за труд без какой бы то ни было дискриминации. Но Трудовой кодекс РФ не содержит легального определения дискриминации в сфере труда. В то же время выводы относительно того, что признается дискриминацией в данной сфере, можно сделать на основании норм ст. 3 ТК РФ. Согласно ч. 1, ч. 2 ст. 3 ТК РФ, каждый имеет равные возможности для

¹ Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001г. № 197 – ФЗ // Российская газета. – 2001. – 31 декабря.

² Шукин И.А., Разыграева М.Г. Использование КРІ как метода повышения эффективности государственного управления // <http://www.fa.ru/projects/mnsk/5mnsk.pdf>

³ Конституция Российской Федерации: принята всенар. голосованием 12.12.1993 г. – М.: АСТ : Астрель, 2007. – 63 с.

реализации своих трудовых прав¹. Вне зависимости от обстоятельств, не связанных с деловыми качествами работника. Разъяснения относительно деловых качеств работников приведены в Постановлении Пленума Верховного суда РФ от 17.03.2004 № 2 «О применении судами РФ Трудового кодекса РФ»². В соответствии с абз. 6 п. 10 этого Постановления под деловыми качествами работника следует, в частности, понимать способности физического лица выполнять определенную трудовую функцию с учетом имеющихся у него профессионально–квалификационных качеств (например, наличие определенной профессии, специальности, квалификации), личностных качеств работника (например, состояние здоровья, наличие определенного уровня образования, опыт работы по данной специальности, в данной отрасли).

В то же время и международное право, и действующее российское трудовое законодательство допускают некоторые ограничения, не связанные с деловыми качествами работника и обусловленные специфическими характеристиками некоторых видов работ. Так, п. 2 ст. 1 Конвенции МОТ № 111 устанавливает, что любое различие, недопущение или предпочтение в отношении определенной работы, основанное на специфических требованиях таковой, не считается дискриминацией.³

Согласно ч. 3 ст. 3 ТК РФ не является дискриминацией установление различий, исключений, предпочтений, а также ограничение прав работников, которые определяются свойственными данному виду труда требованиями, установленными федеральным законом⁴, либо обусловлены особой заботой

¹ Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001г. № 197 – ФЗ // Российская газета. – 2001. – 31 декабря.

² Постановление Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 17 марта 2004 г. N 2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации» // Российская газета – 2004. 8 апреля.

³ Конвенция N 111 Международной организации труда «О дискриминации в области труда и занятий». Принята в г. Женеве 25.06.1958 на 42-ой сессии Генеральной конференции МОТ // http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/labour.shtml

⁴ Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001г. № 197 – ФЗ // Российская газета. – 2001. – 31 декабря.

государства о лицах, нуждающихся в повышенной социальной и правовой защите.

Законодательство устанавливает значительное количество обоснованных ограничений исходя из специфики того или иного труда. Так, согласно ч. 1 ст. 16 ФЗ–79 от 27.07.2004 «О государственной гражданской службе РФ» гражданин не может быть принят на гражданскую службу в случае близкого родства или свойства с гражданским служащим, если замещение должности гражданской службы связано с непосредственной подчиненностью или подконтрольностью одного из них другому¹. Данное ограничение направлено на защиту от коррупционных проявлений и потому является допустимым.

Любая дискриминация при установлении и изменении условий оплаты труда работника запрещена, а зарплата может зависеть только от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда (ст. 132 ТК РФ)². Работодатель обязан обеспечить работникам равную оплату за труд равной ценности (ч. 2 ст. 22 ТК РФ). На практике же весьма часто данные правовые нормы нарушаются.

3.2. Системы мотивации труда профессорско–преподавательского состава ВУЗов. Опыт ЮУрГУ

В современных условиях человеческий фактор играет ключевую роль в любой организации: эффективное управление человеческими ресурсами обуславливает рыночную устойчивость организации, успешность ее функционирования, перспективы стратегического развития.

В системе высшего образования ценность человеческого фактора возрастает в связи с высоким духовным, интеллектуальным, творческим

¹ Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 N 79-ФЗ (действующая редакция, 2016 // http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/

² Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001г. № 197 – ФЗ // Российская газета. – 2001. – 31 декабря.

потенциалом основного состава работников¹. По данным федерального интернет-портала «Российское образование» в настоящее время в России функционируют около 2550 высших учебных заведений, в которых работают высококвалифицированные профессорско–преподавательские кадры². Однако в условиях совершенствования системы вопросы мотивации и стимулирования труда преподавателей высших учебных заведений как факторов, влияющих на экономику высшего образования, становятся всё более актуальными.

Решение проблем, связанных с мотивацией их трудовой деятельности, с внедрением технологий обучения способствует привлечению в вузы высококвалифицированных кадров, разработке и внедрению инновационных программ и технологий, приращению новых знаний³.

Разработка системы управления мотивацией труда в вузе и совершенствование управления персоналом в высшей школе в целом выходит за рамки научных и познавательных проблем, и ставятся в практическую плоскость как средство повышения конкурентоспособности российского высшего образования в условиях рынка.

Профессорско–преподавательский состав (ППС) вузов является ключевым элементом высшей школы, и от квалификации преподавателя, его педагогической компетентности, условий труда и жизни, человеческих и моральных качеств, общей культуры зависят и качество подготовки специалистов, и результативность экономической деятельности.

Труд преподавателя высшей школы характеризуется значительной сложностью. Он сочетает в себе преподавательскую, научно–методическую, воспитательную и организационную функции. На характер и содержание

¹ Богдан Н.Н. Мотивация профессиональной деятельности как основной фактор управления персоналом высшей школы в условиях рыночной экономики: дис. канд. ... социол. наук. – Новосибирск, 2003. – С.23.

² www.edu.ru.

³ Корнеева А.А. Мотивация к труду и основные факторы стимулирования работника в рыночных условиях. – М.: Издательско-внедренческий центр «Маркетинг», 2006. – С. 11-14

труда преподавателей вузов серьезное влияние оказывают изменения, происходящие в технике и в технологии обучения, которые пришли в противоречие действующим мотивом и стимулом преподавательского труда. Следовательно, необходимо создание эффективной системы стимулов для преподавателей высшей школы как на государственном уровне, так и на уровне отдельных вузов.

Актуальность внедрения эффективной модели стимулирования труда, по нашему мнению, определяется тем фактом, что использование уравнительного распределения различного рода доплат и надбавок к заработной плате не позволяет решать проблемы обеспечения высокого качества труда преподавателей, закрепления высококвалифицированных специалистов в вузе и привлечения новых, что в конечном итоге затрудняет обеспечение высокого качества образовательного процесса.

Для организации перспективной работы высшей школы необходимо стимулирование, ориентированное на долгосрочную мотивацию трудовой деятельности преподавательских коллективов. Следовательно, целесообразно применение перспективной формы стимулирования, т.е. мотивирование преподавателей на достижение общих целей и высоких конечных экономических показателей деятельности вуза. Например, большое значение в настоящий период имеет определение рейтинга вуза в системе высшей школы, а также достижение и поддержание на должном уровне критериальных показателей аккредитации.

В этом контексте интересен, в том числе, и зарубежный опыт. Попытки внедрить принцип «оплата за качество» предпринимались, например, в США на протяжении всего XX века. Первые из них базировались на оценке администратора. В 80–е гг. стала популярной идея карьерной лестницы, которая создала преподавателям возможности профессионального роста и предоставила адекватную оплату за расширившийся круг обязанностей.

Например, в Цинциннати программа «оплата за качество» включает 16 стандартов (разработанных на основании национальных стандартов,

принятых Национальным советом по разработке профессиональных стандартов качества преподавания и Консорциумом по межрегиональному оцениванию качества преподавания). Эти стандарты применяются для оценки качества преподавания в 4-х группах критериев: – планирование и подготовка; – создание условий и атмосферы для активного учения; – преподавание для активного учения; – профессионализм.

В последнее десятилетие аналогичные системы учета эффективности отдельного сотрудника и подразделений получают распространение и в России.

Изученные социологами тенденции изменения кадрового потенциала вузов России свидетельствуют о кадровом кризисе системы высшего профессионального образования¹, в котором можно выделить три составляющие – адаптационный кризис, мотивационный кризис и кризис компетентности.

Мотивационный кризис проявляется в нарастающей неудовлетворенности трудом сотрудников вузов. Удовлетворенность своей работой испытывают только те преподаватели, кто старше 55 лет и чей стаж превышает 20 лет. Неудовлетворенность в различной степени выраженности зафиксирована практически у всех преподавателей в возрасте 31–40 лет. Среди негативных факторов отмечены: «отсутствие перспективы должностного роста» (22%), «угроза сокращения» (19%, среди которых профессора и даже те, кто полностью удовлетворены работой), «неблагоприятный психологический климат» (39%, в основном работники 31–40 лет, ассистенты, преподаватели), «разочарование в работе» (46%, преимущественно сотрудники со стажем работы 6–10 лет)².

¹ Денисова О.П. Система мотивации профессорско-преподавательского состава как показатель качества образования в высшей школе// Вектор науки ТГУ. – 2010. – №2 (12). – С. 181.

² Богдан Н.Н. Мотивация профессиональной деятельности как основной фактор управления персоналом высшей школы в условиях рыночной экономики: дис. канд. ... социол. наук. – Новосибирск, 2003. – С. 33.

Кризис компетентности имеет наиболее тяжелые последствия для кадрового потенциала высшей школы. Под профессиональной компетентностью понимается способность преподавателя выполнять образовательные функции в соответствии с принятыми современными нормами и стандартами. Профессорско–преподавательский состав выступает субъектом качества образования, так как именно от преподавателей зависит, в конечном итоге, уровень подготовки выпускаемых вузом специалистов. Такая роль педагогов высшей школы требует качественно новых подходов к формированию преподавательских кадров, организации их деятельности, профессионального роста и карьерного продвижения в общей системе управления кадрами высшей школы.

Создание эффективной системы мотивации весьма сложный и специфичный процесс, поскольку мотивация может иметь двойное воздействие на сотрудников: мотивирующее или демотивирующее. Отсюда каждая организация адаптирует свои мотивационные возможности под специфические особенности своего функционирования. От успешности решения этого вопроса зависит, будут ли сотрудники вузов стремиться работать хорошо или же просто отбывать присутственные часы. В процессе проведенного анализа нами выделены следующие аспекты личностной мотивации, которые опосредованно влияют на различные стороны организационного поведения и, в частности, на исполнение профессионально–должностных обязанностей. Диагностика мотивации и стимулирования труда на основе современных методов организационно–кадрового аудита предусматривает:

- 1) анализ структуры оплаты труда, схемы и персонифицирования выплат;
- 2) оценку соответствия принципов и структуры заработной платы и льгот условиям труда, производительности и прибыльности;

3) сравнительные исследования и определение эффективной системы вознаграждений¹

Признание результатов труда обществом, а также соответствие места в профессиональной иерархии месту в иерархии доходов подразумевает адекватность социального статуса экономическому. Однако, работники высшего образования, вносящие огромный интеллектуальный вклад в развитие общества, тратящие много времени на приобретение профессиональной квалификации, не получают адекватного материального вознаграждения и не могут реализовать свои потребности. Возникает противоречие в профессиональной иерархии, когда простой труд секретаря, состоящий из стандартных операций, оплачивается выше творческого труда профессора².

Установленный оклад преподавателя, начисляемый в соответствии с ЕТС, обладает многочисленными недостатками. Во-первых, крайне низкий уровень минимальной заработной платы, который значительно отстает от роста прожиточного минимума. Отсюда, в целом, размер заработной платы оказывается незначительным. Во-вторых, статьи государственного бюджета, направленные на поддержку образования, юридически не защищены. В российском законодательстве нет принципа распределения бремени расходов на высшую школу между бюджетами, что снимает с местных органов власти ответственность за социальную защиту вузовских коллективов. В-третьих, отсутствует особый механизм социальной поддержки талантливых молодых специалистов и высококвалифицированных научно-педагогических работников, развитая система получения грантов и социальной благотворительности, позволяющая привлекать внебюджетные средства.

¹ Балашов Ю.К. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования // Кадры предприятия. – 2002. – № 7. – С. 15.

² Корнеева А.А. Стимулирование эффективности трудовой деятельности как материальная основа мотивации персонала // Предпринимательство. Спецвыпуск. – № 2. – М.: ЗАО «ЛМ Проспект», 2007. – С.4.

В результате обозначился процесс формирования новой модели отношения государства и вуза, в связи с чем трансформируется система управления высшей школой России¹.

Структура заработной платы может быть унифицирована на основе трехуровневой модели, совмещающей повременные элементы и зависимость заработка от результатов труда, которая в современных российских условиях часто используется государственными и коммерческими организациями и включает: оклад, выплаты, связанные с объемом выполняемых работ, премию по итогам работы организации.

Повысить мотивацию профессорско–преподавательского состава можно с помощью различных средств. Введение стимулирующих надбавок за различные достижения (высокую результативность, наличие высшей квалификации, знание иностранного языка, высокие достижения студентов и т.д.), выплата премии по итогам года, так называемой «тринадцатой зарплаты»; компенсации материальных затрат, связанных с подготовкой и защитой диссертаций, изданием научно–методических пособий, стажировок. На наш взгляд система мотивации деятельности преподавателей вуза должна включать внешнее и внутреннее стимулирование, учитывающее существующие потребности человека.

В Южно–Уральском государственном университете разработка и внедрение системы ключевых показателей эффективности (КПЭ) стало основным механизмом достижения стратегической цели– формирование исследовательского и предпринимательского университета мирового уровня, ориентированного на достижение позиций глобального лидера в области суперкомпьютинга, инжиниринга, естественных наук и наук о человеке. Эта цель предполагает вхождение и закрепление в числе ведущих мировых университетов: получение места в числе Топ–100 по основным международным рейтингам (THE или QS), а также в предметных рейтингах

¹ Богдан Н.Н. Мотивация профессиональной деятельности как основной фактор управления персоналом высшей школы в условиях рыночной экономики: дис. канд. ... социол. наук. – Новосибирск, 2003. – С. 54.

по компьютерным наукам, аэрокосмическому инжинирингу и материаловедению¹.

Одним из базовых составляющих «Дорожной карты» определена задача реализации кадрового потенциала, включая высшее управленческое звено, ППС и НПП. Цель развития кадрового потенциала Университета определена как: повышение профессионального уровня и производительности сотрудников, а также привлечение молодых и выдающихся ученых и администраторов мирового уровня.

Университет выделяет три основных направления развития кадрового потенциала:

привлечение зарубежных ученых и администраторов;

повышение профессионального уровня персонала;

оптимизация организационной структуры.

В контексте проблем, рассматриваемых в работе, наибольший интерес представляет развитие кадрового потенциала через повышение профессионального уровня сотрудников. Для решения этой задачи ЮУрГУ предполагает создание полноценной HR служба, в задачи которой будет входить построение индивидуальных траекторий карьерного роста.

Росту профессионализма сотрудников будет также способствовать внедрение эффективных контрактов, которое будет происходить на базе существующей системы КПЭ².

В соответствии с предложенными направлениями совершенствования кадрового потенциала, в ЮУрГУ разработаны «Методика оценки эффективности деятельности научно–педагогических работников Южно–

¹ Программа повышения конкурентоспособности Южно-Уральского государственного университета среди мировых образовательных центров. – Челябинск: ЮУрГУ, 2015. – С.3.

² Программа повышения конкурентоспособности Южно-Уральского государственного университета среди мировых образовательных центров.– Челябинск: ЮУрГУ, 2015. – С.18.

Уральского государственного университета» и соответствующая система критериев эффективности.¹

Базовые критерии формируются из различных сфер профессиональной деятельности ППС. Учебная нагрузка: количество зачетных единиц по перечню учебных дисциплин, количество зачетных единиц по перечню учебных дисциплин с учетом удовлетворенности студентов. Научно–публикационная активность: суммарный SNIP² публикаций, количество ТОП–25% по цитируемости публикаций в соответствующей области специализации, количество статей в журналах, индексируемых в Scopus и Web of Science объем выплат по НИР и ОКР. Показатели, отражающие имиджевые составляющие и конкурентоспособность направлений подготовки, осуществляемых структурными подразделениями: внебюджетные доходы от образовательной деятельности, средний балл ЕГЭ бюджетных мест по программам кафедры, доля поступивших по ЕГЭ.

Автор настоящей работы считает возможным проведение следующих мероприятий в целях стимулирования преподавателей вузов: разработать и использовать оценочную систему, ориентированную на аттестацию ППС в соответствии с утвержденной системой показателей деятельности преподавателей, кафедр и вуза в целом (в качестве упомянутых показателей следует использовать основные показатели, утвержденные Росаккредагентством для аттестации и аккредитации вузов); применять индивидуальный подход к заключению контрактов между администрацией и преподавателем с целью достижения более высоких, конкретных результатов его профессиональной деятельности; для улучшения финансирования, подготовки и привлечения высококвалифицированных педагогических кадров ввести в действующую систему стимулирования ряд надбавок (в том числе, из внебюджетных средств).

¹ См. Приложения

² Source-Normalized Impact per Paper

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования, в соответствии с поставленной целью и задачами исследования были сделаны следующие выводы:

Заработная плата непосредственно связана с рынком труда. Заработная плата – это важнейший элемент дохода наемного работника, форма экономической реализации права собственности на принадлежащие ему ресурсы трудовой деятельности. Государство оказывает косвенное воздействие на размер оплаты труда, как отдельного работника, так и на размер фонда оплаты труда организации через налоговую систему и установление минимального размера оплаты труда.

Теоретический и практический интерес представляет легальное определение заработной платы (оплата труда работника): это вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты). Однако это определение не безупречно, так как выплаты компенсационного характера вряд ли обоснованно относить к понятию заработной платы, а нормы о компенсационных выплатах - к институту заработной платы.

Не может не вызвать критических соображений последовательность изложения разд. VI Трудового кодекса РФ. Глава 20 «Общие положения» предусматривает ст. ст. 131 «Формы оплаты труда» и 132 «Оплата по труду». Однако последняя выражает принцип института заработной платы и, конечно, ей нужно было бы отдать предпочтение, т.е. сначала закрепляется

основополагающее положение (замечу, что ранее этот принцип был конституционным).

Глава 21 «Заработная плата» Трудового кодекса РФ закрепляет ст. ст. 133 «Установление минимальной заработной платы», 134 «Обеспечение повышения уровня реального содержания заработной платы», 135 «Установление заработной платы». С учетом их значимости логичнее было бы определить им такую последовательность: ст. 133 «Установление заработной платы», ст. 134 «Установление минимальной заработной платы», ст. 135 «Обеспечение повышения уровня реального содержания заработной платы».

Вызывает определенное недоумение расположение ст. ст. 136 «Порядок, место и сроки выплаты заработной платы», 137 «Ограничение удержаний из заработной платы», 138 «Ограничение размера удержаний из заработной платы» и 139 «Исчисление средней заработной платы». В данном случае норму об исчислении средней заработной платы необходимо предусмотреть в ст. 136, а норму о порядке, месте и сроках выплаты заработной платы - в ст. 139 (тем более что ст. 140 Кодекса посвящена срокам расчета при увольнении).

Следовало бы подумать об определении иного места в Кодексе положениям ст. 143 «Тарифные системы оплаты труда». С учетом их значимости и фундаментальности для института заработной платы обоснованно было бы закрепить нормы о тарифных системах оплаты труда в ст. 136, т.е. после предлагаемой ст. 135.

Таким образом, институт заработной платы современного российского трудового права состоит из совокупности правовых норм, устанавливающих: понятия и определения, принципы, формы, системы оплаты труда, минимальную заработную плату, исчисление средней заработной платы, порядок, место и сроки выплаты заработной платы, ограничения удержаний и его размера из заработной платы, заработную плату отдельных категорий работников, заработную плату в особых условиях.

Основными функциями заработной платы принято считать:

- обеспечение расширенного воспроизводства рабочей силы (воспроизводственная функция);
- поддержание соответствия покупательского спроса предложению товаров и услуг на потребительском рынке (регулирующая функция);
- создание у работников мотивации к эффективной работе (стимулирующая функция).

Важно добиться, чтобы заработная плата оказывала стимулирующее воздействие и активнее влияла на мотивы поведения и деятельность работников. Между размером заработной платы, выплачиваемой работнику, и величиной «отдаваемого» им количества труда должно соблюдаться соотношение, отвечающее принципу, сформулированному в Трудовом кодексе Российской Федерации: равная оплата за равный труд.

Необходимость обеспечения гарантий работнику по оплате его трудовых затрат работодателем фактически не осознается. Отдельные положения, касающиеся гарантий в сфере нормирования труда, в Трудовом кодексе содержатся, но их явно недостаточно. В частности, ст.159 Трудового кодекса предусматривает, что работникам гарантируется:

- государственное содействие системной организации нормирования труда;
- применение систем нормирования труда, определяемых работодателем с учетом мнения выборного профсоюзного органа или устанавливаемых коллективным договором.

В правительственных документах не содержится ни определения системной организации нормирования труда, ни перечня мер, которые должны принять стороны трудовых отношений по ее созданию, поддержанию и развитию, ни четко сформулированных функций государства в этой сфере.

Трудовой кодекс не гарантирует главного – обязательности применения норм труда в отношениях работника и работодателя. Более того,

многие работодатели уверены, что в нынешних условиях нормирование труда не нужно, что они якобы имеют право требовать от работника любую отдачу за установленную заработную плату. Отсутствие гарантий в области нормирования труда лишает отношения между работником и работодателем объективной правовой основы.

Трудовой кодекс вменил в обязанности работника выполнение норм, установленных работодателем, но не предусмотрел обязанность работодателя серьезно заниматься нормированием труда. Провозглашенная государством гарантия того, что работодатель будет применять какие-либо системы нормирования труда и учитывать при этом мнение профсоюзной организации, в действительности не реализуется, а значит, и заработная плата не может иметь стимулирующего воздействия на работников.

Политика в области оплаты труда является составной частью управления предприятием, и от неё в значительной мере зависит эффективность его работы, т. к. заработная плата является одним из важнейших стимулов в рациональном использовании рабочей силы. В литературе существует несколько трактовок зарплаты.

Рассмотрим некоторые из них. Зарплата как вознаграждение, которое работодатель обязан выплачивать работнику в соответствии с условиями трудового договора и требованиями трудового законодательства; как вознаграждение, которое предприятие (фирма) обязано выплатить рабочим и служащим за их труд соразмерно его количеству и качеству по установленным в договоре (контракте) и законе нормам; как часть валового национального продукта, которая отражается в себестоимости продукции и распределяется в рыночной экономике между отраслями народного хозяйства, предприятиями и отдельными работниками исходя из количества и качества затраченного труда, а также спроса и предложения товаров; как выраженная в денежной форме часть национального дохода, которая распределяется по количеству и качеству труда, затраченного каждым работником, и поступает в их личное потребление.

Заработная плата в ст. 129 Трудового кодекса РФ определена как вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты).

Данное определение обязывает учитывать при установлении размера заработной платы работнику его квалификацию, сложность, количество, качество и условия выполняемой им работы, а также включать в него выплаты компенсационного и стимулирующего характера. Однако именно при определении размера заработной платы и возникают отношения по установлению оплаты труда работников в соответствии с законодательством, договорами о труде, локальными актами организации. Данное установление не имеет смысла без осуществления работнику определенных в указанном порядке выплат.

Характер общественного труда многообразен и результаты его не могут быть учтены на основе какого-то единого критерия для определения размера вознаграждения работнику. Поэтому применяются различные способы установления зависимости размера оплаты труда от его результата. Системой оплаты труда признается способ соизмерения размера вознаграждения за труд с его результатами либо затратами.

Система оплаты труда должна, стимулировать повышение производительности труда, обладать достаточным мотивационным эффектом. Рост оплаты труда не должен опережать темпов роста производительности.

Основным направлением совершенствования всей системы организации заработной платы является обеспечение прямой и жесткой

зависимости оплаты труда от конечных результатов хозяйственной деятельности коллектива. В решении этой задачи важную роль играет правильный выбор и рациональное применение форм и систем заработной платы.

В условиях перехода к рыночной экономике организации ищут новые модели оплаты труда, дающие простор развитию личной материальной заинтересованности. Учет труда и его оплаты должны обеспечить:

- контроль за производительностью труда; количеством и качеством труда; использованием рабочего времени; фондом оплаты труда;
- осуществление современных и правильных расчетов по оплате труда;
- получение данных по труду и его оплате для планирования и оперативного регулирования;
- своевременное составление бухгалтерской и статистической отчетности по труду и его оплате.

Решением проблемы может быть лишь выбор более подходящей, современной системы оплаты труда, учитывающей ситуацию внутри компании. Для стимулирования работников в компании к еще большим достижениям необходимо разработать эффективную систему дополнительных вознаграждений, например:

- 1) выплаты надбавок за выполнение особо важных работ;
- 2) выделение надбавок за достижения в труде;
- 3) увеличение премий за итоги в работе;
- 4) повышение заработной платы за стаж работы;
- 5) установление увеличения процентов заработка по достижению работником определенной денежной суммы в общей прибыли организации.

Данные мероприятия направлены на повышение уровня производительности, улучшение качества работ и снижения их себестоимости, выполнение в срок производственного задания, соблюдение графиков производства работ, совершенствование организации труда, стимулирование работников к труду.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Нормативные акты

1. Всеобщая декларация прав человека. Принята Генеральной Ассамблеей ООН 10.12.1948 г // <http://www.consultant.ru>
2. Конвенция N 100 Международной организации труда «О равном вознаграждении мужчин и женщин за труд равной ценности». Принята в г. Женеве 29.06.1951 на 34–ой сессии Генеральной конференции МОТ // http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/remuner.shtml
3. Конвенция N 111 Международной организации труда «О дискриминации в области труда и занятий». Принята в г. Женеве 25.06.1958 на 42–ой сессии Генеральной конференции МОТ // http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/labour.shtml
4. Конвенция N 111 Международной организации труда «О дискриминации в области труда и занятий». Принята в г. Женеве 25.06.1958 на 42–ой сессии Генеральной конференции МОТ // http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/labour.shtml
5. Конвенция N 95 Международной организации труда «Относительно защиты заработной платы». Принята в г. Женеве 01.07.1949 на 32–ой сессии Генеральной конференции МОТ // http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_6739/
6. Конституция Российской Федерации: принята всенар. голосованием 12.12.1993 г. – М.: АСТ : Астрель, 2007. – 63 с.
7. Международный пакт об экономических, социальных и культурных правах. Принят 16.12.1966
// http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/pactecon.shtml
8. Пространная редакция Русской правды // http://f-ipsu.udsu.ru/files/assets/russkaya_pravda_prostran.doc
9. Судебник 1497 г. // [http://historicaldis.ru/blog/43735259458/Sudebnik-1497-goda-IVANA-III-\(s-kommentariyami\)](http://historicaldis.ru/blog/43735259458/Sudebnik-1497-goda-IVANA-III-(s-kommentariyami))
10. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197 –

ФЗ // Российская газета. – 2001. – 31 декабря.

11. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 N 63–ФЗ (ред. от 19.12.2016) // http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10699/

12. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 N 79–ФЗ (действующая редакция, 2016 // http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/

13. Устав о промышленном труде: (Св. зак. т. XI ч. 2, изд. 1913., ст. 1–228 и 541–597): с правилами и распоряжениями, изд. на основании этих ст. с разъяснениями к ним Правительствующего сената и административных установлений. 1915 г. <http://www.knigafund.ru/books/409/read#page1>

2. Постановления высших судебных инстанций и материалы юридической практики

14. Кассационное определение № 33–2087/2011 от 27 июня 2011 г. Верховный Суд Удмуртской Республики // Судебные и нормативные акты РФ // <http://sudact.ru/regular/doc/ki2YqSWvQjHw/>

15. Кассационное определение Санкт–Петербургского городского суда от 14 ноября 2011 г. N 33–16864 // <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/35256760/#ixzz4Vs4AKYFO>

16. Постановление Пленума ВС РФ от 10 октября 2003г. № 5 «О применении судами общей юрисдикции общепризнанных принципов и норм международного права и международных договоров Российской Федерации// www.consultant.ru

17. Постановление Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 17 марта 2004 г. N 2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации» // Российская газета – 2004. 8 апреля.

18. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 26.11.2012 № 2190–р «Об утверждении Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на

2012 – 2018 годы» // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2012. – № 49. – Ст. 6909.

3 Литература

19. Александров Н.Г. Трудовое правоотношение / Н. Г. Александров. – М., 1948. – 326 с.
20. Александрова А. Б. Заработная плата на современном предприятии/ Н. Г. Александров. – М.: Книжный мир, 2009. – 424с.
21. Андреев В. Каждому по труду / В. Андреев // Человек и труд. – 2002. – 6. –С.84 – 86.
22. Андросова Л. А. Экономика труда: Учебное пособие / Л. А. Андросова. – Пенза: Пенз. гос. унт, 2009. – 160 с.
23. Бабаев Б. Д. Оплата труда на предприятии: вопросы теории и практики / Б. Д. Бабаев, А. М. Карякин, Н. Р. Терехова. – Иваново: Иван. гос. энерг. ун–т, 2011. – 266 с.
24. Балашов Ю.К. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования / Ю. К. Балашов // Кадры предприятия №7. – М.: Финпресс, 2002. – С. 1418.
25. Богатко А. Н. Основы экономического анализа хозяйствующего субъекта / А. Н. Богатко. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 315 с.
26. Богдан Н.Н. Мотивация профессиональной деятельности как основной фактор управления персоналом высшей школы в условиях рыночной экономики: дис. канд. ... социол. Наук / Н. Н. Богдан. – Новосибирск, 2003. – 233 с.
27. Буравлева Е. Эффективность работы персонала: оценка, методики, инструменты / Е. Буравлева // Электронный журнал Управляем предприятием № 5 (28) — май 2013. С. 19 // www.consulting1c.ru
28. Бурганова Э.О. Внедрение ключевых показателей эффективности / Э.О. Бурганова // Персонал Микс. – 2005. – N 6. – С. 1419.

29. Васильев А.В. Законодательство и правовая система дореволюционной России: Законодательные акты. Реформы и контрреформы. Правовое положение граждан / А.В. Васильев. – М., Харьков, Спб.: Изд-во «Питер», 2004. – 288 с.
30. Вишнепольская И. «Неравные зарплаты»: дискриминация или право работодателя? / И. Вишнепольская // Трудовое право. – 2014. №9. – С. 15–21.
31. Волгин Н. А. Оплата труда: производство, соц. сфера, гос. служба. (Анализ, проблемы, решения) / Н. А. Волгин. – М.: Экзамен, 2011. – 222 с.
32. Воробьева Е. В. Заработная плата с учетом требований налоговых органов: Практические рекомендации для бухгалтера / Е. В. Воробьева. – М.: «АКДИ Экономика и жизнь», 2011. – 592 с.
33. Вязгин В. А. Нормирование труда: процессный подход / В. А. Вязгин., Л. Я. Лучинкина // Исследовано в России. – 2008. – С. 2133.
34. Генкин Б. М. Экономика и социология труда: учебник для вузов / Б. М. Генкин. – М.: НОРМА, 2009. – 416 с.
35. Грабовский И.А. К вопросу становления законодательства о труде в дореволюционной России / И.А. Грабовский // http://dspace.bsu.edu.ru/bitstream/123456789/16863/1/Grabovskiy_K_voprosu_14.pdf
36. Губанов С. Система организации и поощрения труда (опыт методической разработки) / С. Губанов // Экономист. 2008. №3. С. 3239.
37. Гусов К.Н. Некоторые проблемы совершенствования трудового законодательства России с позиции науки трудового права / К.Н. Гусов // Вопросы трудового права. – 2006. – № 6. – С. 71–82.
38. Денисова О.П. Система мотивации профессорско–преподавательского состава как показатель качества образования в высшей школе / О.П. Денисова // Вектор науки ТГУ. 2010. №2(12). С. 179–184.
39. Депутатова Л. Н. Аргументы в пользу применения системы ключевых показателей эффективности / Л. Н. Депутатова // Электронный научно–

- практический журнал «Современные научные исследования и инновации» (<http://web.snauka.ru/issues/2016/03/66087>)
40. Друкер, Питер, Ф. Энциклопедия менеджмента / Питер, Ф. Друкер: Пер. с англ. — М. : Издательский дом «Вильяме», 2004. — 432 с.
41. Еремина Г. А. Ключевые показатели эффективности как инструмент управления организацией / Г. А. Еремина // Интернет–журнал «Науковедение». – 2015. – Том 7. – № 5 (сентябрь октябрь) // <http://naukovedenie.ru>
42. Жуков А.Л. Важнейшее условие реформирования социально–экономической сферы России / А.Л. Жуков // Народонаселение. – 2004. –№2. – С.78;
43. Журавлев П.В. Теория системного менеджмента / П.В. Журавлев и др.. – М.: Экзамен, 2009. –512 с.
44. Зайкин А.Д. Правовые вопросы организации заработной платы / А.Д.Зайкин, С.И. Шкурко. – М. : Юрлит, 1967. – 410 с.
45. Законодательство и правовая и система дореволюционной России : учебное пособие для вузов / А. В. Васильев; Ред. С. А. Комаров. – М. ; Харьков ; СПб. : Питер, 2004. – 224 с.
46. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С.Каплан, Д. П. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп–Бизнес», 2003. – 214 с.
47. Каринский С.С. Роль и значение КЗоТ РСФСР 1922 года в регулировании оплаты труда / С.С. Каринский // КЗоТ РСФСР 1922 года и современность. – М.: Политиздат, 1974. – С. 93–94.
48. Карякин А.М. Организационное поведение / А.М. Карякин. – Иркутск: Изд–во ГБОУ ВПО «ИГЭУ», 2004. – 220 с.
49. Кибанов А. Я. Экономика и социология труда / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская, И. А. Баткаева: Гриф МО РФ. – М.: Инфра–М, 2010. – 592 с.
50. Киняпина Н С. Политика русского самодержавия в области промышленности (20–50 годы XIX в.) / Н С. Киняпина. – М., 1958. – 226 с.

51. Кирьянов Ю.И. Фактор мотивации труда в российском фабрично– заводском законодательстве. 1835–1917 гг. / Ю.И. Кирьянов // <http://www.hist.msu.ru/Labs/Ecohist/OB4/kirian.htm>
52. Ключков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А. К. Ключков. – М.: Эксмо, 2010. – 158 с.
53. Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / А.А. Когдин // Основы экономики, управления и права. – 2012. – №4. – С. 80–83.
54. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации. 8–е изд. / Под ред. К.Н. Гусова. – М.: АСТ-Пресс, 2009. – С. 533 с.
55. Корнеева А.А. Мотивация к труду и основные факторы стимулирования работника в рыночных условиях / А.А. Корнеева. – М.: Издательско–внедренческий центр «Маркетинг», 2006. – 314 с.
56. Корнеева А.А. Стимулирование эффективности трудовой деятельности как материальная основа мотивации персонала / А.А. Корнеева// Предпринимательство. Спецвыпуск. № 2. – М.: ЗАО «ЛМ Проспект», 2007. – С.314.
57. Крестьянинов В.П. Предвыборная программа Владимира Путина / В.П. Крестьянинов // Аргументы недели. – 2011.– № 1. – С. 2.
58. Курс трудового права. В 2 томах / А.М. Лушников, М.В. Лушникова. 2–е изд., перераб. и доп. – М.: Статут, 2009. — 1151 с.
59. Лившиц Р.З. Заработная плата в СССР. Правовое исследование / Р.З. Лившиц. – М.: Юрлит, 1972. – 532 с.
60. Лившиц Р.З. Трудовое законодательство: настоящее и будущее / Р.З. Лившиц. – М.: Право, 1989. – 348 с.
61. Лобанов В. Управление административным персоналом (опыт Голландии и США) / В. Лобанов // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – №2 – С. 26 – 28.
62. Лушникова М. В Единство частных и публичных начал в правовом регулировании трудовых, социально–обеспечительных и семейных

- отношений: История, теория и практика (сравнительно–правовое исследование) / М. В. Лушникова. – Ярославль: Яросл. гос. ун–т, 2001. – 382 с.
63. Макконел К.Р., Брю С.Л. Экономика / К.Р. Макконел, С.Л. Брю. – М. : Прогресс, 1992. – Т. 2. – 401 с.
64. Мейер М.В. Оценка эффективности бизнеса / М.В. Мейер. Пер. с англ. М.: Изд–во «Вершина», 2008. – 556 с.
65. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: НОРМА, 2002. – 673 с.
66. Миклашевский А.Н. Анализ понятия заработной платы / А.Н. Миклашевский. – СПб.: Б.и, 1891. – 318 с.
67. Милаш Е.В. Система премирования на примере предприятия электроэнергетики / Е.В. Милаш // Справочник экономиста. – 2006. – №2 // http://www.profiz.ru/se/2_2006/spnppe/
68. Минин Э. Б. Заработная плата Вопросы и ответы. Справочно–методическое пособие / Э.Б.Минин, В. И. Щербаков. – М.: Профизд, 2009. – 160 с.
69. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / П.В. Журавлев, М. Н. Кулапов, С. А. Сухарев. – М.: Изд–во Рос. экон. акад.: Екатеринбург: Деловая книга, 2010. – 232 с.
70. Одегов Ю. Г. Управление персоналом в структурно–логических схемах: Учебник / Ю. Г. Одегов. – М.: Академический Проект, 2005. – 1088 с.
71. Организация заработной платы. Опыт, проблемы, рекомендации / Л. Ф. Алексеенко, А. Н. Заикин, В. Г. Локтев и др.; Под ред. В. И. Матусевича – Мн.: НИИ труда, 2009. – 400 с.
72. Организация и оплата труда на предприятии: Справочное пособие /А. И. Рофе, А. М. Шуников, Н. В. Ясакова. – М.: Профиздат, 2010. – 144 с.
73. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии отрасли: Учебно–методические материалы / Автор–сост. С. А. Кордюкова. – М.: МИЭМП, 2007. – 84 с.

74. От экономики переходного периода к экономике развития. Доклад Всемирного банка // Общество и экономика. – 2004. – №4. – С. 15–17.
75. Панфилова Н. Ю. Альбом наглядных пособий по дисциплине «Организация, нормирование и оплата труда» / Н. Ю. Панфилова, Ю. Н. Медведева, М. В. Марков. – Екатеринбург: ГОУ ВПО УГТУ–УПИ, 2005. – 75 с.
76. Пашерстник А.Е. Правовые вопросы вознаграждения за труд рабочих и служащих / А.Е. Пашерстник. – М.–Л., 1949. – 360 с.
77. Пашуто В. П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учебно–практическое пособие / В. П. Пашуто. – М.: КНОРУС, 2005. – 320 с.
78. Петренко Е.П. Материальное стимулирование – ключевой фактор управления мотивацией / Е.П. Петренко, Т.П. Хрипкина, Т.А. Сентябова // Клиническая лабораторная диагностика. – 2006. – № 9. – С. 22–33.
79. Политика доходов и заработной платы: Учебник / Под ред. П. В. Савченко и Ю. П. Кокина. – М.: Юрист, 2011. – 321 с.
80. Пономарева Г.А. Оплата и нормирование труда: достоинства и недостатки нового Трудового кодекса / Г.А. Пономарева // Новый Трудовой кодекс Российской Федерации и проблемы его применения: Материалы Всероссийской научно–практической конференции 16–18 января 2003 г. / Отв. ред. К.Н. Гусов. – М.: НОРМА, 2004. – С. 287–288.
81. Пономарева Г.А. Понятие заработной платы как правовой категории / Г.А. Пономарева // Материалы научно–практической конференции юридического факультета ЕГУ И.А. Бунина. – Елец, 2001. – С. 129–132.
82. Пошерстник Н. В., Мейксин М. С. Заработная плата в современных условиях (12–е изд.) / Н. В. Пошерстник, М. С. Мейксин. – СПб.: «Издательский дом Герда», 2010. – 768 с.
83. Программа повышения конкурентоспособности Южно–Уральского государственного университета среди мировых образовательных центров. – Челябинск: ЮУрГУ, 2015. – 53 с.

84. Процевский А.И. Заработная плата и эффективность общественного производства / А.И. Процевский. – Харьков, 1975. – 405 с.
85. Путин В.В. Строительство справедливости. Социальная политика для России / В.В. Путин // Комсомольская правда. – 2012. – № 5. – С.4.
86. Пшеничников В. В. Японский менеджмент. Уроки для нас / В. В. Пшеничников. – Москва, Издательство «Япония сегодня», 2000. – 296 с.
87. РабиновичЗахарин С.Л. Заработная плата по советскому праву / С.Л. РабиновичЗахарин. – М., 1927. – 329 с.
88. Ракитская Г. Необъявленная реформа социально–трудовых отношений / Г. Ракитская // Вопросы экономики. – 2003. – № 9. – С. 77–89.
89. Ракоти В.Д. Заработная плата и предпринимательский доход / В.Д. Ракоти. – М.: КРОКУС, 2001. – 297 с.
90. Рассадин В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала / В.В. Рассадин // Труд и социальные отношения. – 2008. – № 3 . С. 53–59.
91. Риккардо Д. Начало политической экономии и податного обложения / Д. Риккардо. – М.: Соцэкгиз, 1935. – 257 с.
92. Румянцева З. П. Система управления по целям (результатам) / З. П. Румянцева // Элитариум: дистанционное образование // <http://www.elitarium.ru/upravlenie–cel–rezultat–rukovoditel–zadacha–razvitie–plan–process–princip–metod–kontrol–polnomochiya–sistema/>
93. Саликова Н. М. Оплата труда в РФ. Правовое исследование / Н. М. Саликова. – Екатеринбург: Изд–во УрГЮА, 2008. – 364 с.
94. Севастьянова И. Г. Мотивация проектной работы в современной бизнес среде / И. Г. Севастьянова, В.Н. Стегний, Е.А. Абрамова // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально–экономические науки. – 2011. – № 11. – С. 51–57 // vestnik.pstu.ru/...pdf/
95. Система плавающих окладов: плывем по течению или против? // <http://pommp.ru/zarplata/oplata–truda–i–posobiya>

96. Складенко В. К, В. Н Прудников. Экономика предприятия: Учебное пособие / Под ред. В. М. Прудникова. – М. : ИНФРА, 2010. – 342 с.
97. Слезингер Г. Э. Труд в условиях рыночной экономики: Учебное пособие / Г. Э. Слезингер. – М.: ИНФРАМ, 1996. – 336 с.
98. Смирнов Д.А. Сравнительный анализ понятий заработной платы в трудовом законодательстве Республики Беларусь и Российской Федерации / Д. А. Смирнов // Вестник трудового права и права социального обеспечения. Вып. 3. Сравнительное трудовое право и право социального обеспечения России: история, теория и юридическая практика. – Ярославль, 2008. – С. 173–189.
99. Советское трудовое право / Под ред. Н.Г. Александрова. – М.: Юрлит, 1972. – 435 с.
100. Сорочайкин А.Н. Информационное общество и теория управления персоналом / А.Н. Сорочайкин // Основы экономики, управления и права. – 2012. – № 1(1). – С. 121–125.
101. Степанов А. К. Организация, нормирование, оплата труда на предприятиях: Практическое пособие / А. К. Степанов. – М.: Экзамен, 2012. – 342 с.
102. Судебный прецедент. Дискриминация в сфере труда // Статьи и судебная практика по трудовому праву // http://trudowoeprawo.blogspot.ru/2009/12/blog-post_2485.html
103. Таль Л.С. Очерки промышленного права / Л.С. Таль. – М.: Б.и, 1916. – 275 с.
104. Таль Л.С. Очерки промышленного рабочего права / Л.С. Таль. – М.: Б.и, 1918. – 358 с.
105. Таль Л.С. Трудовой договор Цивилистическое исследование / Л.С. Таль. – Ярославль: Тип. Губерн, 1913. – 324 с.
106. Тихомирова Т. П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: Учебное пособие / Тихомирова Т. П. – Екатеринбург: Изд-во ГОУ ВПО «Рос. гос. проф.-пед. ун-т», 2009. – 185 с.

107. Трененков Е. М. Организация оплаты труда рабочих и служащих. Пособие для профсоюзного актива / Е. М. Трененков — М.: Профизд, 2008 —176 с.
108. Туган–Барановский М.И. Русская фабрика в прошлом и настоящем / М.И. Туган–Барановский. Репринт 1902. – М.: Соцэкгиз, 1938. – 207 с.
109. ТуганБарановский М.П. Социальная теория распределения / М.И. Туган–Барановский. СПб.: Б.и, 1913. – 329 с.
110. Управление персоналом организации: Учеб. / под ред. А.Я. Кибанова. 3–е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА–М, 2005. – 638 с.
111. Управление персоналом: глоссарий: терминологический словарь / сост. А.Н. Сорочайкин, Л.В. Ермолина. – Самара: Изд–во «Самарский университет», 2012. – 104 с.
112. Управление работой проектных команд: Учебно–методические материалы / Н.Н.Григорьева. – М.: МИЭМП, 2007. – 36 с.
113. Фатуев А.А. Вознаграждение за труд по советскому трудовому праву / А.А. Фатуев. – М.: Юрлит, 1977. – 351 с.
114. Федченко А. А. Компенсационный пакет организации: подходы к формированию / А. А. Федченко // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2008. – № 1. – С. 114–122 // <http://www.vestnik.vsu.ru/pdf/econ/2008/01/fedchenko.pdf>
115. Федченко А. А. Оплата труда и доходы работников: учеб. Пособие / А. А. Федченко. – М.: ИТК «Дашков и К°», 2013. – 552 с.
116. Фишман С. Управление персоналом. Вебсайт Сергея Фишмана // <http://www.hrfaq.ru/>
117. Хачатуров А. Е. Применимы ли в России традиции и опыт восточной школы менеджмента / А. Е. Хачатуров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – №1. – С. 124 – 134.
118. Черепанова М.А. Система грейдов как инструмент повышения эффективности работы персонала российских компаний / Черепанова М.А. //

http://earchive.tpu.ru/bitstream/11683/18917/1/conference_tpu-2014-C40-V2-034.pdf

119. Чуланова О. Л. Грейдинг как технология привлечения и удержания высококвалифицированных управленческих кадров / О. Л. Чуланова // Интернет-журнал «Наукovedение». – 2014. – Выпуск 5(24) // <http://naukovedenie.ru>

120. Шабанова Г. П. Система оплаты и компенсации на предприятии / Г. П. Шабанова. – СПб.: Издательство ДПК, 2001. – 192 с.

121. Шапиро С.А. Мотивация / С.А. Шапиро. – М.: «ГроссМедиа», 2008. – 150 с.

122. Шепеленко С. Т. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии / С. Т. Шепеленко. М: ИКЦ «Март»; Ростов н/Д, 2010. – 160 с.

123. Шестак О. Н. Оптимизация использования средств на оплату труда на предприятиях / О. Н. Шестак // Бухучет и анализ. – 2008. – №11. – С. 43–45.

124. Шибина М. А. Оценка эффективности деятельности предприятия / М. А. Шибина, Н. И. Морозко // Интернет-журнал «Наукovedение». – 2015. – Том 7. №2 (март – апрель) // <http://naukovedenie.ru>

125. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями / Г.В. Широкова. – СПб.: Изд. дом Санкт-Петербургского государственного университета, 2007. – 243 с.

126. Шишкина Е.С. Национальные аспекты формирования мотивационной системы // Экономика, управление и право в современных условиях: междуна-род. сб. ст./ под общ. ред. В.Б. Тасеева. – Самара: Изд-во «Самарский университет», 2012. – Вып. 5 (17). – С. 185–193.

127. Щадилова С. М. Расчет заработной платы на предприятиях всех форм собственности» практическое руководство / С. М. Щадилова. Новосибирск – М. : Наука, 2008. – 121 с.

128. Щукин И.А. Использование КРІ как метода повышения эффективности государственного управления / И.А.Щукин, М.Г. Разыграева // <http://www.fa.ru/projects/mnsk/5mnsk.pdf>

129. Яковлев Р. А. Реформирование заработной платы – процесс длительный / Р. А. Яковлев // Человек и труд. – 2009. – №10. – С. 18–26.
130. Яковлев Р.А. Оплата и нормирование труда (Комментарий к новой редакции Трудового кодекса РФ) / Р. А. Яковлев // Трудовое право. – 2007. – № 1. – С. 23–34.