

УДК 331.22

Колосова О. Г.
Kolosova O. G.

ИННОВАЦИИ В ОПЛАТЕ ТРУДА КАК РЕЗУЛЬТАТ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ И РАБОТНИКОВ

REMUNERATION OF LABOR INNOVATIONS AS A RESULT OF INTERACTION BETWEEN ENTREPRENEURS AND WORKERS

В статье рассмотрены инновации в оплате труда для достижения баланса интересов предпринимателей и работников. Многообразие современных управленческих практик, успешно зарекомендовавших себя в российских условиях, характеризуются как «индивидуализация в рамках единого подхода».

The article considers innovations in labor remuneration in order to achieve a balance of interests between entrepreneurs and workers. The author describes the variety of modern management practices that have successfully proved themselves in Russian conditions as “individualization within a single approach”.

Ключевые слова: оплата труда, инновация, взаимодействия предпринимателей и работников, баланс интересов, индивидуализация.

Keywords: remuneration of labor, innovation, interaction between entrepreneurs and workers, balance of interests, individualization.

Социальное партнерство – это система взаимоотношений в обществе, при которой реализуются интересы большинства при соблюдении интересов меньшинства, где каждый, отвечая за себя, несет и всеобщую ответственность за принятые решения. Со стороны компании объектом переговоров являются рабочие места (содержание, масштабы и условия профессиональной деятельности), со стороны работника – то, сколько благ он рассчитывает получить в обмен за труд (личное мнение относительно цены своих профессиональных навыков). Вступая в трудовые отношения, каждая сторона предусматривает удовлетворение своего интереса.

По образному выражению В. М. Танаева [17], сравнившего бизнес-организацию с человеком, система стимулирования – это сердце и кровеносная система. Если сердце не работает, то и все остальное не функционирует. В этом контексте зарплата – своеобразное соглашение о справедливом вкладе работника в общий результат. Современный бизнес несовместим с простой системой вознаграждения. Чтобы адекватно отражать реальное состояние рынка, необходимо учитывать многие факторы, создавая оптимальные условия для работы людей, способных к эффективной деятельности.

Рассмотрим современные подходы к оплате труда, реализуемые в российском нефтегазовом комплексе, где доминируют коллективные договоры. Как отмечалось ранее [7], для оплаты труда на предприятиях реализуются как традиционные, так и инновационные подходы. В пределах общих договоренностей на отраслевом и региональном уровнях наблюдается определенное многообразие, имеется возможность проследить эволюцию в названной сфере (табл. 1).

В оплате труда не существует «золотого правила», есть решение, оптимальное для данной компании в данный момент времени. Период жизни системы оплаты, как правило, 3–5 лет, если она позволяет достигать требуемых результатов в течение этого периода. Затем необходимо провести диагностику и, возможно, внести в систему оплаты изменения, модифицировав ее.

Таблица 1

Эволюционное развитие оплаты труда в нефтегазовом комплексе

Период	Вариант организации оплаты труда	Особенности применения	Предприятие-представитель нефтегазового комплекса
80-е годы XX века	Тарифный	Раздельные условия оплаты труда для рабочих и остальных категорий персонала	ОАО «Сургутнефтегаз»
	Бестарифный	Сетка соотношений в оплате труда работников разных квалификационных групп	УБР «Мангышлакнефть» (Казахстан)
90-е годы XX века	Тарифный	Единый подход к тарификации рабочих, специалистов, руководителей и служащих	ПАО «ЛУКОЙЛ»
Начало XXI века по настоящее время			Диапазонные тарифные ставки
	Грейдинг	Распределение должностей в соответствии с ценностью для предприятия	ПАО НК «Роснефть»

Примечание: составлено на основе мониторинга Положений об оплате труда предприятий нефтегазового комплекса [3, 10, 11, 12, 18].

На наш взгляд, основное преимущество грейдинга должностей или работ – встроенный навигатор на рыночную конъюнктуру. Оценка должностей осуществляется с использованием матрицы функциональных обязанностей. При этом необходимо взаимное согласование уровней оплаты труда по структуре бизнес-процессов и всей системе рабочих мест компании. Для нефтегазового предприятия рассмотрим следующие бизнес-процессы: добыча нефти; обслуживание производства; охрана окружающей среды.

Устанавливая размер заработной платы сотрудника, владеющего определенной профессией, нужно учитывать интервалы цен тех сегментов рынка труда, с которыми компания может реально обмениваться персоналом. О рыночных ценах можно говорить применительно к сформированным профессиям [4], когда большинство обладателей данной профессии, работодателей и специалистов, занятых в сфере профессионального обучения, придерживаются одинаковой точки зрения на то, что должен делать тот, кто получил эту профессию (какой у него функционал), и какими компетенциями (квалификацией) он должен владеть.

Высокая оплата труда является сильным стимулом. Однако деньги теряют лидирующую позицию, занимая второе место. Первое место по важности сотрудники отдают наличию понятной системы начисления заработной платы, которая должна быть прямо связана с результатами деятельности конкретного работника, структурного подразделения, в котором он трудится, и в целом с результативностью компании.

Одним из важных моментов является структурирование заработной платы. Особую роль в системе материального стимулирования играет ее переменная часть. При построении системы премирования необходимо ориентироваться на бизнес-цели компании. Работник должен понимать приоритетные задачи по достижению индивидуальных и корпоративных целей. Наиболее популярными являются премии на основе KPI, они гибко реагируют на действия работника, рост профессионализма. Нужно ответить на следующие вопросы [2]:

- какие бизнес-цели на данном этапе развития преследует компания;
- какие задачи ставит перед собой;
- какое поведение персонала расценивается как желательное;
- каких объективных результатов требуется достичь;
- каким образом будет производиться объективная оценка достижения работниками результатов;
- каковы основные критерии эффективности деятельности персонала.

Ключевые показатели деятельности бизнес-процессов представлены в табл. 2–4.

Таблица 2

Ключевые показатели деятельности бизнес-процесса «Добыча нефти»

№ п/п	Ключевые показатели	Ед. изм.	KPI
1	Выполнение плана	%	П1
2	Снижение потерь	ч	П2
3	Экономия затрат	%	П3
4	Повышение производительности труда	%	П4
5	Квалификация работников	балл	П5
6	Снижение дисциплинарных взысканий	%	П6
7	Повышение качества работ	%	П7

Таблица 3

Ключевые показатели деятельности бизнес-процесса «Обслуживание производства»

№ п/п	Ключевые показатели	Ед. изм.	KPI
1	Сокращение простоев оборудования	%	П1
2	Сокращение времени ремонта оборудования	ч	П2
3	Повышение оборачиваемости запасов	об.	П3
5	Квалификация работников	балл	П4
6	Снижение дисциплинарных взысканий	%	П5
7	Повышение качества работ	%	П6

Таблица 4

Ключевые показатели деятельности бизнес-процесса «Охрана окружающей среды»

№ п/п	Ключевые показатели	Ед. изм.	KPI
1	Снижение выбросов в атмосферу	%	B1
2	Выполнение в срок мероприятий по охране окружающей среды	балл	B2
3	Дисциплина труда	%	B3

KPI привязывают к переменной части заработной платы. Определив KPI для добычи нефти, организация способна рассчитать заработную плату для сотрудника (табл. 5).

Таблица 5

Расчет заработной платы по KPI для бизнес-процесса «Добыча нефти»

Процентное распределение заработной платы								
Постоянная часть зарплатной платы, %	Переменная часть зарплаты, %							Итого
	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5	KPI 6	KPI 7	
50	10	10	10	5	5	5	5	100

Оплата труда в рамках эффективного контракта, рассмотренная нами для сферы высшего образования [6], еще один пример инновационного взаимодействия работодателей и работников. За прошедший период (с 2015 г.) обновлена нормативная база [1, 5, 8, 9, 13, 15, 16], наиболее существенные изменения претерпели:

- 1) мониторинг результативности деятельности педагогических и научных работников;
- 2) положение о порядке установления стимулирующих выплат.

Следует отметить их позитивный характер, в частности, определен и дифференцирован по должностям пороговый уровень достижения целей стимулирования, среди показателей

результативности выделены обязательные. Так, доценту для установления ежемесячной стимулирующей выплаты за качество выполняемой работы определен 21 критерий [8, с. 16–17], из которых за календарный год необходимо выполнить минимум восемь, в том числе для 2018 г. – один обязательный. По ряду позиций имеется возможность выбрать способ учета полученного результата: для представления к получению единовременной стимулирующей выплаты или для установления ежемесячной стимулирующей выплаты [8, с. 13, 16].

Особо необходимо отметить повышение прозрачности процесса «Мониторинг результативности деятельности педагогических и научных работников», что проявляется в упорядочении процедуры контроля. Для этого определены семь центров ответственности по различным направлениям деятельности.

Представим расчет заработной платы в разрезе квалификационных категорий по педагогической деятельности (табл. 6), выполненный для следующих условий [13–14]:

- должностной оклад с учетом базового коэффициента – 9 075 руб. с 01.09.2017;
- коэффициент специфики работы – 0,25;
- ежемесячная надбавка за ученую степень доктора наук – 7 000 руб., кандидата наук – 3 000 руб.;
- надбавка на обеспечение книгоиздательской продукцией и периодическими изданиями – 70 руб.;
- районный коэффициент за работу в местностях с особыми климатическими условиями – 1,7;
- процентная надбавка к заработной плате за работу в районах Крайнего Севера и (или) приравненных к ним местностях – 50 %;
- ежемесячная стимулирующая выплата за качество выполняемой работы – 20 %.

Таблица 6

**Расчет заработной платы в разрезе квалификационных категорий
по педагогической деятельности**

Квалификационная категория	Заработная плата, руб.		Условия расчета
	минимальная	максимальная	
Профессор	76 447,25	91 736,70	доктор наук, профессор
Доцент	72 454,25	86 945,10	доктор наук, доцент
	62 471,75	74 966,10	кандидат наук, доцент
	53 671,75	64 406,10	кандидат наук
Старший преподаватель	45 685,75	54 822,90	кандидат наук
	39 696,25	47 635,50	
Преподаватель	33 096,25	39 715,50	
	37 699,75	45 239,70	кандидат наук
Ассистент	31 099,75	37 319,70	
	29 103,25	34 923,90	

Минимальная заработная плата соответствует гарантированной ее величине, максимальная включает стимулирующую выплату. Особо обратим внимание на 12–13-процентный пережест в оплате труда по категориям ассистент, преподаватель, старший преподаватель. При этом гарантированное нарастание в оплате труда по названным категориям ниже порога ощутимости – 6–7 %. Отсюда высокий уровень заинтересованности в получении ежемесячной стимулирующей выплаты за качество выполняемой работы. Это справедливо и для профессора, пережест в оплате труда между тем, кто имеет ученое звание доцент, и тем, чье звание профессор, составляет 14 %, относительное нарастание – 6 %.

В табл. 7 сравним абсолютный размер доплаты за должность с размером стимулирующей выплаты. Расчет выполнен с учетом районного коэффициента и северной надбавки.

Таблица 7

Сравнительный анализ доплаты за должность с размером стимулирующей выплаты в разрезе квалификационных категорий по педагогической деятельности

Квалификационная категория	Коэффициент за квалификационную категорию	Доплата за должность, руб.	Ежемесячная стимулирующая выплата за качество выполняемой работы, руб.	Условия расчета
Профессор	1,20	9 982,5	15 289,45	доктор наук, профессор
Доцент	0,70	5 989,5	10 734,35	кандидат наук, доцент
Старший преподаватель	0,40	1 996,5	6 619,25	
Преподаватель	0,30	1 996,5	6 219,95	
Ассистент	0,20	1 996,5	5 820,65	

Приведенные в табл. 7 данные наглядно подтверждают переориентацию оплаты труда на рост личной эффективности. Достоинства новой схемы стимулирования:

- ориентирует на улучшение аккредитационных показателей и мотивирует на достижение нескольких показателей одновременно;
- позволяет выразить результативность и качество деятельности педагогических работников в денежной форме;
- отсутствует субъективность при оценке результата;
- благодаря прозрачности дает эффект самомотивации;
- обеспечивает контроль показателей деятельности;
- повышает управляемость;
- «вытесняет» низкоэффективный персонал.

Несмотря на вышеперечисленные достоинства, целесообразно акцентировать внимание на решение демотивирующих проблем:

- положение о порядке установления стимулирующих выплат фактически распространено на совместителей, которым гарантирована выплата в размере 15 %, в то время как штатным работникам 20-процентную выплату надо заработать напряженным трудом в течение календарного года;
- практику избирательного применения нормативных документов.

Итак, можно сделать следующие выводы:

1. Эволюционное развитие оплаты труда в нашей стране и нефтегазовом комплексе, который в известной степени выступает драйвером экономики труда, насчитывает тридцатилетний период.

2. Бестарифный вариант оплаты труда можно считать предшественником современных управленческих практик (BSC, MBO, Project Management, управление по KPI), успешно зарекомендовавших себя в российских условиях. Внимания заслуживает применяемый в нем квалификационный уровень, который позволяет учесть устойчивый уровень индивидуальной производительности труда работника, а не только ценность должности или профессии для предприятия, что, безусловно, выполняет и тарификация работ.

3. Многообразие используемых в настоящее время вариантов оплаты труда можно условно охарактеризовать как «индивидуализация в рамках единого подхода».

4. При грамотной структуризации заработной платы, выработке оптимальных технологий управления ею (прежде всего переменной частью) зарплата становится важным управленческим инструментом, повышающим эффективность взаимодействия руководителей и подчиненных.

Таким образом, в сфере оплаты труда наблюдается поступательное развитие, через отрицание отрицания разрешается противоречие между единым подходом и дифференциацией, что и обеспечивает конкурентные преимущества на рынке.

Литература

1. Аттестация работников, занимающих должности педагогических работников, относящихся к профессорско-преподавательскому составу : ДП-5.1.4-17 Сургут. гос. ун-та, утв. 19 октября 2017 г. URL: <http://www.surgu.ru/ru/sveden/dokument> (дата обращения 22.12.2017).
2. Белова Я. В. Система премирования, ориентированная на бизнес-цели компании // Мотивация и оплата труда. 2007. № 3. С. 170–176.
3. Волгин Н. А. Оплата труда: производство, социальная сфера, государственная служба: анализ, проблемы, решения. М. : Экзамен, 2004. 224 с.
4. Герчиков В. И. Сколько нужно платить работнику? // Мотивация и оплата труда. 2005. № 2. С. 29–38.
5. Коллективный договор БУ ВО Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Сургутский государственный университет» на 2015–2018 гг., утв. 25 марта 2015 г., зарегистрирован администрацией г. Сургута; рег. № 1361729 от 13 мая 2015 г. URL: <http://www.surgu.ru/ru/sveden/dokument> (дата обращения 22.12.2017).
6. Колосова О. Г. Целевой подход к реализации эффективного контракта // Вестн. Сургут. гос. ун-та. Вып. 4 (14). Эконом. науки. 2016. С. 22–29.
7. Колосова О. Г. Эволюционное развитие оплаты труда в нефтегазовом комплексе // Экономика и предпринимательство. 2017. № 5 (Ч. 2) (82-2). С. 700–704.
8. Мониторинг результативности деятельности педагогических и научных работников : ДП-1.8.1-17 Сургут. гос. ун-та, утв. 25 мая 2017 г. URL: <http://www.surgu.ru/ru/sveden/dokument> (дата обращения 22.12.2017).
9. Нормы времени внеучебной работы профессорско-преподавательского состава ГБОУ ВПО «Сургутский государственный университет Ханты-Мансийского автономного округа – Югры», утв. 1 сентября 2014 г. 8 с.
10. О продлении действия коллективного договора ОАО «Сургутнефтегаз» : коллектив. договор ОАО «Сургутнефтегаз» на 2007–2009 гг. (с учетом решений ОАО «Сургутнефтегаз» и Объединенной профсоюз. организации ОАО «Сургутнефтегаз» от 19.11.2009 № 2726/44, от 06.12.2012 № 3634/29): утв. 22 декабря 2006 г., зарег. администрацией г. Сургута; рег. № 136924 от 26.12.2006. Сургут : Нефть Приобья, 2013. 256 с.
11. ПАО «ЛУКОЙЛ» : офиц. сайт. URL: <http://www.lukoil.ru> (дата обращения: 29.10.2017).
12. ПАО НК «Роснефть» : офиц. сайт. URL: <http://www.rosneft.ru> (дата обращения: 29.10.2017).
13. Положение о порядке установления стимулирующих выплат : СТО-5.8.4-17 Сургут. гос. ун-та, утв. 19 мая 2017 г. URL: <http://www.surgu.ru/ru/sveden/dokument> (дата обращения: 22.10.2017).
14. Положение об оплате труда : СТО-5.8.2-17 Сургут. гос. ун-та, утв. 19 мая 2017 г. URL: <http://www.surgu.ru/ru/sveden/dokument> (дата обращения: 22.10.2017).
15. Порядок замещения должностей педагогических работников, относящихся к профессорско-преподавательскому составу : СТО-5.1.1-17 Сургут. гос. ун-та, утв. 22 сентября 2017 г. URL: <http://www.surgu.ru/ru/sveden/dokument> (дата обращения: 22.10.2017).
16. Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы, утв. 26 ноября 2012 г. № 2190-р // Справ.-прав. система «КонсультантПлюс» (дата обращения: 22.10.2017).
17. Танаев В. М. Подходы к определению переменной части вознаграждения сотрудников // Управление человеческим потенциалом. 2006. № 2 (06). С. 118–124.
18. Типовое положение об оплате труда работников организаций ПАО «Газпром», утв. 3 ноября 2012 г. 104 с.