

УДК 331.215.1

ОПЛАТА ТРУДА В СИСТЕМЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Симакова И.В., Кокшаров В.А.

*ФГБОУ ВО «Уральский государственный университет путей сообщения», Екатеринбург,
e-mail: ilsimakova22@yandex.ru*

В современных условиях деятельности организаций важнейшей проблемой стало формирование системы стимулирования и мотивации сотрудников, так как от эффективности стимулирования работников напрямую зависят производительность труда, прибыль предприятия и его конкурентоспособность. Мотивация и стимулирование труда представляет собой систему, где центральная роль отведена заработной плате, так как именно заработная плата – это основной источник дохода персонала любой организации. И в дальнейшем заработную плату целесообразно использовать в качестве основного стимула повышения производительности трудовой деятельности и результатов организации в целом. Материальная заинтересованность работников в результатах своего труда является основой организации оплаты труда. Зарплатной плате как основной части системы, включающей оплату и стимулирование труда, принадлежит роль одного из механизмов, позволяющих влиять на результативность труда персонала. Проявление функции заработной платы – побуждающее влияние на работника. Таким образом, перед заработной платой стоит задача выполнения двойственной значимости: во-первых, вознаграждать за результаты труда, а во-вторых, давать стимул к труду. Виды оплаты труда в организации выбираются с учетом сферы ее деятельности и других факторов, а структура заработной платы будет зависеть от того, какая выбрана система оплаты труда.

Ключевые слова: заработная плата, заинтересованность, мотивация, стимулирование, управление персоналом

REMUNERATION IN THE PERSONNEL MOTIVATION SYSTEM

Simakova I.V., Koksharov V.A.

Ural State University of Railway Transport, Yekaterinburg, e-mail: ilsimakova22@yandex.ru

In today's conditions of organizations, the most important problem has become the formation of a system of incentives and motivation of employees, since labor productivity, enterprise profit and its competitiveness directly depend on the effectiveness of employee incentives. Wages play a central role in the system of motivation and stimulation of labor. It is still the main source of income for a larger proportion of workers. Consequently, wages in the long term will be a powerful incentive to improve the results of labor and production in general. The material interest of employees in the results of their work is the basis of the organization of remuneration. Wages are the main part of the system of remuneration and labor incentives, one of the mechanisms of influence on the efficiency of the employee, staff. The function of wages is manifested in its motivating influence on the individual. From which it follows that wages have a dual significance: at first glance, it is a reward for the result of activity, at the second - an impulse to activity. Depending on the scope of the company's activities, the type of payment carried out also depends. The structure of staff salaries depends on the remuneration system.

Ключевые слова: salary, interest, motivation, incentives, personnel management

В современных условиях в нашей стране оплата труда занимает особое, приоритетное место в социальной политике и в структуре социально-трудовой сферы. Это обусловлено важной ролью заработной платы в обеспечении жизненной деятельности человека, значимости для общественного и экономического развития. Актуальность темы работы обусловлена тем, что на всех этапах экономического развития оплата труда выступает как главный инструмент и материальный стимул, как элемент в мотивационном механизме трудовой активности персонала. От того, насколько рациональна организация системы оплаты труда на предприятии, зависит уровень его экономической эффективности. Характер трудового стимулирования посредством системы оплаты труда также является определяющим фактором для формирования социально-психологического климата в трудовом коллективе.

Цель исследования – изучение вопросов совершенствования организации оплаты труда как фактора мотивации труда.

Материалы и методы исследования

Проблема мотивации труда широко обсуждается в научных кругах, растет актуальность и значимость данного вопроса, но, несмотря на это, следует отметить, что количество исследовательских и научных работ в области управления на предприятиях вопросами организации оплаты труда явно недостаточно. Ведь сегодняшние условия организации оплаты труда на предприятиях характеризуются жесткими ограничениями, вызванными финансово-экономическими кризисными явлениями, наличием коренных изменений и высокой динамики негативных процессов, которые происходят во внешней и внутренней среде предприятия. Теоретическим и методическим аспектам управления персоналом и организацией оплаты труда,

вопросам мотивации и удержания высококвалифицированных кадров посвящено большое количество трудов различных авторов: Р.В. Губарева, Т.В. Задоровой, С.А. Шигильчевой, Т.А. Богатовой и др.

Методологическую основу исследования составили методы анализа литературы по выбранной теме, анализа теоретико-методологических основ системы оплаты труда и мотивации трудовой деятельности персонала.

Результаты исследования и их обсуждение

В современных экономических условиях все предприятия вне зависимости от отрасли и форм собственности заинтересованы в высоком качестве предоставляемых потребителям продукции (услуг), увеличении своей рыночной доли, повышении конечных финансовых результатов, увеличении прибыли. Достижение этих целей во многом зависит от результатов и качества труда работников, которые, в свою очередь, напрямую зависят от того, насколько руководство стимулирует и мотивирует свой персонал.

Бизнес можно сделать успешным при использовании различных методов, а для их реализации требуется набор соответствующих инструментов. В качестве одного из наиболее эффективных выступает система мотивации. Она способствует повышению производительности труда каждого работника, что повышает эффективность менеджмента в компании и результаты ее деятельности в целом [1, с. 183].

Под мотивацией подразумевается процесс стимулирования персонала на труд, результаты которого направлены на то, чтобы достичь личных целей работников и общих целей организации.

Мотивация трудовой деятельности представляет собой процесс, направленный на удовлетворение сотрудниками организации своих персональных потребностей в результате выполнения ими своей работы и реализации личных целей, с учетом целей и задач компании, и одновременно применение руководством комплекса мер, направ-

ленных на повышение результативности труда в организации.

Для эффективной работы системы мотивации требуется установление определенного набора критериев, которые бы в наибольшей степени оказывали влияние на персонал [2, с. 561].

Как показывает практика менеджмента большинства компаний, наиболее распространенная и эффективная форма стимулирования – это форма материального стимулирования, роль которой в настоящее время становится самой важной. В систему материальных стимулов включаются заработная плата и различные премии в денежной форме, помимо этого, все чаще многие успешные компании используют такой инструмент, как материальное стимулирование персонала в форме участия их в прибыли.

Под заработной платой необходимо понимать вознаграждение персонала организации за его труд в конечном результате [3].

На практике используются различные виды форм и систем заработной платы. Они призваны определенными способами установить зависимость величины заработной платы каждого работника от того, в каком количестве и какого качества был затрачен его труд.

Современная система материальных стимулов для персонала предлагает различные методы, наиболее популярные представлены на рис. 1.

Для работников организации в части материального стимулирования наиболее важна система премий. Основной целью премирования персонала для руководства является улучшение показателей деятельности предприятия, увеличение прибыли. В этой связи премия становится одним из наиболее важных элементов заработной платы, так как способна оказывать влияние на повышение результатов труда работников. Иными словами – применяемые в организации виды и размеры вознаграждения работников организации за их труд напрямую воздействуют на возможности организации в привлечении, удержании и мотивации необходимых кадров.



Рис. 1. Система материальных стимулов для персонала [4]

Организация оплаты труда в современных условиях достаточно сложна, и руководству предприятия требуется не только найти справедливый способ оценки работника, но и увязать систему его вознаграждения за результаты со схемами мотивации руководителей и остального персонала. Для построения эффективной системы оплаты труда в организации, весь персонал необходимо разделить на отдельные группы, которые будут отличаться по характеру выполняемой работы, что непосредственно должно влиять на размер заработной платы в каждой группе.

Формирование систем оплаты труда вспомогательного персонала организации достаточно широко представлено в научной литературе и, как правило, не представляет особой сложности. Наибольшие проблемы возникают при разработке схем оплаты труда ведущих специалистов и руководителей предприятия. Но больше всего трудностей у руководителей предприятий возникает в попытке интеграции схем оплаты труда различных категорий работников в единую систему [5, с. 72].

Для организации эффективной системы оплаты труда в первую очередь требуется определение отдельных составляющих денежного вознаграждения персонала. При традиционном подходе в денежное вознаграждение работника входит базовая заработная плата (оклад), а также различные виды надбавок и доплат, премиальные выплаты за результаты труда за определенные периоды года, а также разовые премиальные выплаты по решению руководства. Но в целях мотивации работников на достижение высокого качества труда и их удержание представляется целесообразным

включение в состав денежного вознаграждения долгосрочных премиальных выплат за высокие результаты работы. Но необходимо отметить, что установление подобной системы долгосрочного премирования будет целесообразным только для ключевых работников, представляющих наибольшую ценность для компании. Такая форма вознаграждения позволит удерживать сотрудников, так как для получения полной выплаты работник должен проработать в компании определенное количество лет.

Рассмотрим состав каждой из выплат, составляющих предлагаемый к разработке компенсационный пакет (рис. 2).

Роль базовой заработной платы – стимулирование персонала к выполнению своих непосредственных функциональных обязанностей. Как правило, в качестве базовой заработной платы выступает оклад. Устанавливают его на уровне среднерыночных заработных плат, не учитывая специфику обязанностей, которые выполняет работник в данной организации, и, соответственно, воспринимается сотрудниками в качестве ценности своей должности. Результатом становится ситуация, в которой у отдельных работников начинает складываться ощущение несправедливости оплаты труда в организации, и мотивация, заинтересованность этих работников начинает снижаться. Поэтому назревает необходимость создания такой системы оплаты, в основе которой лежала бы оценка значимости для компании каждой должности, что позволило бы дифференцированно подходить к вознаграждению персонала и, кроме того, позволило бы сделать систему окладов более прозрачной.

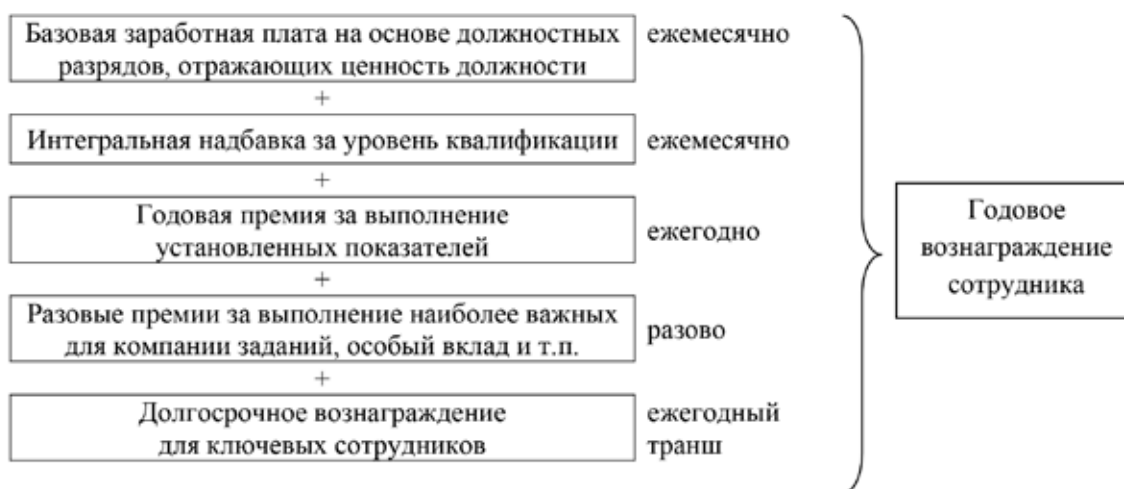


Рис. 2. Составляющие годового вознаграждения сотрудника
 Источник: составлено авторами

Таблица 1

Факторы оценки должностей

Фактор	Комментарий
Степень самостоятельности	Оценивает возможность самостоятельно выбирать способы решения поставленных персональных задач или возможность для формулировки задач для других сотрудников
Степень руководства	Оценивает масштабы управленческой составляющей в должности
Уровень контактов	Оценивает уровень, объемы и характер взаимодействия как внутри организации, так и за ее пределами
Уровень сложности	Оценивает степень сложности, разнообразие и умственные усилия, необходимые при решении задач
Цена ошибки	Оценивает масштабы и степень ущерба от совершенной ошибки
Степень инновационности	Оценивает новизну применяемых в процессе работы методов, технологий, подходов, инструментария
Специфические условия	Оценивает специфику режима, графиков, характера работы

Примечание: составлено авторами.

Таблица 2

Пример профиля оценки должности «ведущий менеджер»

Факторы	Уровни факторов					
	1	2	3	4	5	6
Степень самостоятельности	30	60	90	120	150	180
Степень руководства	40	80	120	160	200	240
Уровень контактов	20	40	80	120	160	200
Уровень сложности	50	100	150	200	250	300
Цена ошибки	40	80	120	160	200	240
Степень инновационности	40	80	120	160	200	240
Специфические условия	10	20	30	40	50	60
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	790					

Примечание: составлено авторами.

Авторы считают, что разработка схемы окладов на основе оценки должностей должна происходить по следующим этапам.

1. Выбор набора факторов оценки должностей

Лучший вариант в данном случае – разработать свою методику, учитывающую специфику отрасли и данной конкретной организации.

В табл. 1 представлены наиболее универсальные факторы, которые могут быть использованы для оценки должности в компании.

2. Установление значимости веса для каждого фактора

При оценивании важности каждого фактора для компании каждому из них должен быть присвоен свой вес. Подобная оценка должна производиться группой экспертов, в которую могут входить руководители функциональных подразделений, специалисты и высшее руководство компании.

3. Разработка шкалы для оценки уровня выраженности факторов

На этом этапе формируется перечень факторов, то есть набор критериев, с помощью которых можно провести оценку любой должности. Причем каждый фактор должен иметь место в характеристике деятельности любой должности.

4. Оценка должностей

Цель этапа состоит в оценке каждой должности в отдельности по каждому из факторов для определения степени его выраженности в этой должности (табл. 2).

5. Группировка должностей в разряды

В результате проведенной на предыдущем этапе оценки должен сформироваться список должностей, который можно ранжировать. Для этого весь диапазон балльных оценок, полученных по должностям, подразделяется на разряды, каждый из которых будет объединять группу должностей, которые максимально близки

по предъявляемым к позиции требованиям. В результате происходит составление согласованного списка должностных разрядов, число которых может составлять от 8 до 16 (рис. 3).

6. Построение структуры окладов

На этом этапе происходит построение «вилки» и установление окладов. Процесс проходит в несколько этапов:

- проводится анализ состава должностей, которые попали в один разряд, и определяется медиана между окладами по должностям этого разряда. Медиана и будет показывать середину «вилки» по каждому разряду на текущий момент;
- происходит построение графика зависимости окладов от должностных разрядов и определение линии тренда (рис. 4). Это позволит провести оценку разброса окладов по каждому разряду и определить в нем диапазон «вилки» окладов;
- проводится анализ соответствия оклада по каждой должности, попавшей в разряд, рыночным ставкам;
- по результатам анализа происходит определение нового медианного уровня воз-

награждения для каждого разряда – то есть определяется середина «вилки»;

- по результатам анализа линии тренда и необходимого для организации диапазона окладов в рамках разряда, происходит определение минимума и максимума каждой «вилки»;

- проводится анализ полученной структуры окладов;

- происходит установление нового оклада для каждой должности.

Следует отметить, что установление в штатном расписании разных окладов для работников, занимающих равные должности, но имеющих, например, разный стаж работы или разное образование, является нарушением трудового законодательства (ст. 22 ТК РФ) [5].

Полученная в результате структура окладов может служить в качестве эффективного инструмента управления базовым вознаграждением работников, которое будет отражать различие должностей по выбранным критериям. Разница в квалификации работников при этом может быть отражена в индивидуальных надбавках каждому сотруднику.



Рис. 3. Создание должностных разрядов

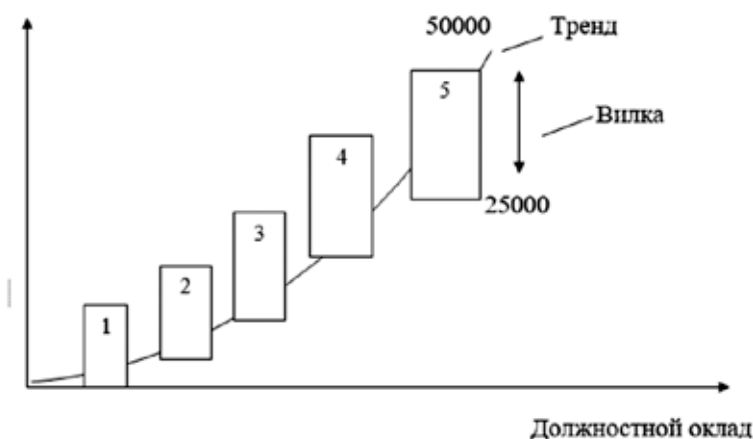


Рис. 4. Структура окладов

Заключение

Заработная плата является основным источником доходов персонала организации, исчисляемым, как правило, в денежной форме, а также выступает как средство повышения трудового потенциала работников и мотивационный фактор в достижении ими высоких результатов труда. В каждой организации структура заработной платы персонала может быть своя и будет зависеть от системы оплаты труда, используемой в этой организации. В то же время выбор форм и систем оплаты труда должен быть основан на таких факторах, как ресурсы, находящиеся в распоряжении работника, и его материальный интерес в повышении эффективности своего труда и работы компании в целом.

Основная задача компании в области оплаты труда состоит в мотивации сотрудников к качественному и эффективному труду. При этом мотивация работников преследует основную цель – настроить деятельность работников на повышение про-

изводительности труда, а значит, и рост прибыли компании. Определение и применение конкретной формы и системы оплаты труда для соответствующих условий играет важную роль в мотивации персонала, финансовой и экономической деятельности компании.

Список литературы

1. Макайкина Н.В. Система мотивации сотрудников // Молодой ученый. 2019. № 43 (281). С. 183–186.
2. Задорова Т.В., Шигильчева С.А., Богатова Т.А. Оценка эффективности системы мотивации персонала организации // Вестник Удмуртского университета. 2021. Т. 31, № 4. С. 559–566.
3. Складневская В.А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учебник. М.: Дашков и К, 2018. 340 с.
4. Ульянов С.С. Роль современных методов материального стимулирования персонала // Молодой ученый. 2019. № 9 (247). С. 153–155. URL: <https://moluch.ru/archive/247/56967/> (дата обращения: 20.02.2023).
5. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 19.12.2022) [Электронный ресурс]. URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=442654> (дата обращения: 20.02.2023).