

Современные подходы к организации оплаты труда

*Серопян Л.Э., студентка профиля
«Экономика предприятия, регионального и кадрового менеджмента»
ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет»
e-mail: lika.cobain@mail.ru
Россия, г. Краснодар*

*Валькович О.Н., к.э.н., доцент кафедры
«Экономики предприятия, регионального и кадрового менеджмента»
ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет»
e-mail: valko25@mail.ru
Россия, г. Краснодар*

Аннотация. В статье рассмотрены теоретические основы оплаты труда и системы стимулирования труда персонала предприятий, освещены современные подходы к организации оплаты труда. Цель данной работы заключается в разработке предложений по совершенствованию системы стимулирования труда персонала и оплаты труда для повышения эффективности деятельности организации. В статье выявлены пути совершенствования системы стимулирования и оплаты труда работников организации.

Ключевые слова: система оплаты труда, стимулирование труда, стимулирование материальное и нематериальное, система грейдов.

Как показывает практика, стимулирование труда персонала способствует как эффективной деятельности самого персонала, так и функционированию организации в целом за счет побуждения работников к качественному труду, который не только покрывает издержки, но и позволяет получить прибыль. Все большую роль в решении проблем оплаты и стимулирования труда играют рыночные подходы, разрабатываются теоретические модели, отражающие новые реалии организации заработной платы.

Главным условием эффективной работы организации и выпуска конкурентоспособной продукции является стимулирование работников и оплата труда.

Однако в условиях рыночных отношений вопросы оплаты труда и стимулирования требуют постоянного совершенствования.

Для повышения эффективности трудовой деятельности сотрудников предприятия применяется комбинированная система материального и нематериального стимулирования труда персонала.

Стимулирование труда включает в себя следующие 4 основных группы методов:

1. Методы морального стимулирования, включая меры индивидуального и коллективного характера;

2. Методы монетарного стимулирования в виде стимулирующих выплат (заработная плата, премии, бонусы, поощрения);

3. Методы специального материального стимулирования для отдельных категорий работников (например, в торговых предприятиях практикуется система оклад+премия для сотрудников отделов продаж);

4. Социальные выплаты, включающие обязательные по закону элементы социальной защиты и медицинского страхования и дополнительные программы в виде социального пакета.

На практике для эффективного управления мотивацией персонала руководству организаций имеет смысл одновременно применять несколько методов стимулирования или использовать в работе их комбинации [4].

Фактически, данные методы, выступая конкретными инструментами двух форм стимулирования труда, позволяют реализовать на предприятии комплексную систему.

Существует ряд типовых недостатков в подходах к организации и созданию стимулирующих факторов, которые отражены нами в таблице 1.

Таблица 1

Типовые недостатки систем стимулирования труда на предприятиях

Недостаток	Проявление	Решение проблемы
На предприятии предпочтение в большей степени отдается методам материального стимулирования труда, чем моральным.	В документах закреплены только материальные методы стимулирования, на практике нематериальные методы являются либо формальностью, либо отсутствуют в принципе.	Необходимо расширить стимулирование труда за счет использования дополнительных возможностей нематериального стимулирования.
Система нематериального стимулирования труда развита очень слабо.	Нематериальное стимулирование включает в себя в основном лишь формализованные моральные стимулы	Введение методов индивидуального, коллективного и корпоративного нематериального стимулирования.

Система материального стимулирования труда, основанная на дифференцированных премиях, не имеет достаточного стимулирующего влияния.	Наблюдаются негативные тенденции в отношении производительности труда. Наиболее явный признак – темпы роста производительности труда в 1,5-2,5 раза ниже темпов роста фонда оплаты труда за последние периоды.	Внедрение в систему премиальных начислений дополнительных переменных, с учетом потенциала роста производительности труда. Формирование дифференцированных бонусных начислений на премиальные выплаты.
Переменная часть заработной платы недостаточно эффективно выполняет свои стимулирующие функции	Действующая система начисления премиальных вознаграждений существует в усеченном виде. Сформированы 1-2 вида премий. Премии выдаются без учета результатов работы.	Модернизация модели начисления премиальных вознаграждений. Введение конкретных достижимых стимулов. Учет повышающих коэффициентов.
Слабо применяются социальные выплаты.	Социальные выплаты ограничены только законодательными требованиями либо сведены к минимуму.	Необходимо расширить существующий социальный пакет обязательных выплат за счет дополнительных выплат социально-общественного характера. Это позволит повысить заинтересованность персонала в долгосрочной работе, снизить текучесть кадров. Пример: внедрение поощрения сотрудников в виде оплаты годового абонемента в спорт-клубе.

Источник: составлено авторами

Для руководителя важно понимание того, что люди, приходя в организацию, преследуют свои собственные цели, и поэтому добиться от них эффективной производительности можно лишь в том случае, если качественное выполнение работы приводит к достижению личных целей, а не целей организации. Иначе можно сказать, что цели организации будут достигнуты, если ее сотрудники, выполняя то, что от них требуется, смогут достичь собственных целей [3].

По нашему мнению необходимы следующие мероприятия по повышению эффективности стимулирования труда, представленные на рисунке 1.

Рисунок 1

Мероприятия по повышению эффективности стимулирования труда



Источник: составлено авторами

Можно создать у людей побудительные мотивы, предоставив им большую ответственность за их собственную работу. Это то, в чем по большей части состоит процесс передачи полномочий, который согласуется с концепцией внутренней мотивации, основанной на содержании работы. Она связана также с фундаментальной идеей, что люди получают побудительные стимулы, когда они получают средства для достижения своих целей [5].

Сущность материального стимулирования наемных работников заключается в следующем:

- 1) это стимулирование высоких трудовых показателей наемного работника;
- 2) это формирование определенной линии трудового поведения работника, направленной на процветание организации;
- 3) это побуждение работника к наиболее полному использованию своего физического и умственного потенциала в процессе осуществления возложенных на него обязанностей [2].

Для модернизации системы начисления премиальных вознаграждений на предприятиях организуется внедрение двухкомпонентной модели материального стимулирования, на принципах формирования дифференцированных бонусных начислений в дополнение к существующим премиальным выплатам. Для координации усилий персонала на конкретных задачах необходимо повысить стимулирующую эффективность переменной части выплачиваемого сотрудникам вознаграждения, которая будет зависеть от качества их работы. К переменным материальным стимулам в системе стимулирования труда относятся бонусы и надбавки.

Комплекс задач формирования дифференцированных выплат из дохода предприятия включает в себя следующие организационно-управленческие аспекты:

- повышение количественных результатов работы, включая объемы реализации и производительность труда;
- эффективное использование трудовых ресурсов;
- повышение качества розничных услуг;
- рациональное использование материальных и трудовых ресурсов.

Если действующая система премиального стимулирования, в целом отвечая тем задачам, которые на нее возложены, не обеспечивает транспарентности экономической выгоды для сотрудников, то она не способствует росту производительности труда. Для модернизации данного метода стимулирования труда следует составлять ежеквартальный план продаж с разбивкой по месяцам, на основе которого будут выплачиваться бонусы в дополнение к существующим премиальным выплатам.

Следует, по нашему мнению, применять шкалу бонусов в зависимости от какого-либо показателя экономической деятельности предприятия. В отличие от процента бонус имеет фиксированную ставку для определенного диапазона результатов и всегда ограничен каким-либо верхним пределом, который отсутствует у премий на основе процентного вознаграждения.

Внедрение в систему нематериального стимулирования корпоративных методов предполагает проведение на регулярной основе коллективных тренингов, направленных на повышение эффективности работы персонала в целом. Проведение подобных тренингов позволит не просто повысить сплоченность коллектива и выявить мотивационные предпочтения сотрудников, но и провести моделирование системы стимулирования с опорой на предпочтения, как руководства, так и персонала.

Предлагаемые меры, направленные на повышение эффективности стимулирования труда являются целесообразными и объективно обоснованными. Реализация данных мероприятий позволит предприятию с большей результативностью использовать имеющиеся трудовые ресурсы, что обусловлено повышением эффективности системы стимулирования в целом.

Размер заработной платы никакими пределами не ограничивается и зависит от эффективности деятельности субъекта хозяйствования на рынке [1]. Эффективная система оплаты труда стимулирует работников к повышению производительности труда, что ведет к повышению эффективности использования человеческих ресурсов и снижению издержек на рекрутинг и адаптацию нового персонала компании.

Для российских организаций, в свете тенденций перехода на механизмы управления человеческими ресурсами, актуальной становится система грейдов.

Система грейдов – процедура оценки и ранжирования должностей в компании. При этом распределение должностей происходит по группам, в зависимости от их ценности для организации. Грейд – это группа должностей, имеющих для компании примерно равную ценность. Для каждого грейда установлен определенный оклад, либо «вилка окладов». В одной компании могут насчитываться примерно 5–20 грейдов.

Система оплаты грейд удобна, в первую очередь, для средних и крупных организаций. Ведь грейдовая система дает возможность горизонтально строить свою карьеру. К примеру, повышение квалификации сотрудника повлияет на его зарплату, а должность не поменяется. Часто в крупных компаниях существует множество должностей, что приводит к дополнительным проблемам. В таком случае есть необходимость размещать их в иерархической вертикали хоть каким-то образом. Грейдовая система предполагает решение данной проблемы.

Чтобы выбранная система оплаты усиливала производительность работников фирмы, предлагаем проводить проектирование в следующей последовательности:

- определить цели и принципы системы оплаты (ориентация на индивидуальные или групповые результаты, позволяет ли данная система найти и удержать нужных специалистов, уменьшить текучесть персонала и тому подобное);

- собрать информацию о системах оплаты в фирмах-конкурентах; - проанализировать условия, в которых действует интересующая система оплаты;

- рассмотреть возможность опроса по предлагаемым изменениям в системе оплаты;

- проанализировать эффективность системы оплаты за счет сравнения достигнутых результатов с ее целями. Политика в области оплаты труда является составной частью управления предприятием, и от нее в значительной мере зависит эффективность его работы, так как заработная плата является одним из важнейших стимулов в рациональном использовании рабочей силы.

В качестве мероприятий по совершенствованию существующей на предприятии системы оплаты труда можно предложить следующие:

1. Совершенствование системы адаптации молодых работников, так как в настоящее время на многих отечественных предприятиях утеряна практика наставничества;

2. Разработка и внедрение корпоративной философии, в виде оригинальной настольной книги сотрудника как ключевого документа, устанавливающего основные стандарты и нормы;

3. Использование моделей конкурсного отбора кандидатов на вакантные должности;

4. Сотрудничество со средними и высшими учебными заведениями для привлечения на работу способных выпускников;

5. Формирование личностной причастности сотрудников к общему результату работы предприятия;

6. Создание корпоративных традиций в виде проведения ярких, праздников, спортивных и культурных мероприятий;

7. Уменьшение постоянной части заработной платы (оклада) и увеличение переменной части заработной платы, предваряющий детализированное формирование средств по статьям и позволяющий увязать

динамику производственно-экономических показателей цеха и предприятия в целом с размерами заработной платы;

8. Введение премии за высокие показатели выполнения производственного плана. Размер премии будет дифференцирован в зависимости от достижения предприятием планового уровня различных производственно-экономических показателей.

Таким образом, предлагаемые мероприятия будут способствовать повышению производительности труда работников, и соответственно росту прибыли предприятия.

Список литературы:

1. Лебедева С.Н., Мисникова Л.В. Экономика и организация труда. - Мн.: Миссанта, 2016. - 22 с.

2. Белашова В.В. Моральные и материальные виды стимулирования / В.В. Белашова // Инновационная наука. 2017. Т. 2. № 4. С. 179-181.

3. Менеджмент: учебное пособие/ Брасс А.А. Мн., 2016, 87 с.

4. Миненкова З.В. Материальное стимулирование в организациях на современном этапе / З.В. Миненкова // Политика, экономика и инновации. 2017. № 7 (17). 3 с.

5. Рощектаева У.Ю., Милюкова А.В. Система мотивации персонала в организации (на предприятии ОАО кондитерский комбинат «Кубань») // Символ науки. 2017. Т. 1. № 2. С. 107-109.

Контактный телефон: +79054382081