

УДК 338

Е.А. Бюллер, Л.Т. Тлехурай-Берзегова, А.П. Бахова

ФГБОУ ВО «Адыгейский государственный университет», г. Майкоп,
email: bullerea@mail.ru, tlekhuraj@rambler.ru, hachmafova_angel@mail.ru

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ И ОПЛАТЫ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Ключевые слова: оплата труда, стимулирование труда, заработная плата, минимальный размер оплаты труда, принципы заработной платы, организация заработной платы.

В статье рассматриваются проблемы организации системы стимулирования и оплаты труда персонала в современных российских организациях. Определены принципы, которые целесообразно использовать хозяйствующим субъектам при организации и оптимизации системы стимулирования и оплаты труда.

E.A. Bueller, L.T. Tlekhurai-Berzegova, A.P. Bazhova

Adygea State University, Maykop, email: bullerea@mail.ru, tlekhuraj@rambler.ru,
hachmafova_angel@mail.ru

CURRENT PROBLEMS OF ORGANIZING THE SYSTEM OF INCENTIVES AND PAYMENT OF STAFF IN ORGANIZATIONS

Keywords: remuneration, labor incentives, wages, minimum wage, principles of wages, organization of wages.

The article deals with the problems of organizing a system of incentives and remuneration of personnel in modern Russian organizations. The principles that are expedient to use by business entities in organizing and optimizing the system of incentives and remuneration are determined.

Разработка системы оплаты и стимулирования труда сотрудников является на сегодняшний день одной из самых востребованных консалтинговых услуг. Система оплаты и стимулирования должна не только эффективно стимулировать персонала, но и быть экономически оправданной для организации. Очень часто в организации просто вынуждены разрабатывать новую систему оплаты и стимулирования труда, так как сотрудники не могут достичь тех результатов, на которые рассчитывает руководство организации: организация не развивается, наблюдаются срывы планов, наблюдается высокая текучесть персонала, нет проявления инициативы со стороны работников и т.д. Исходя из этого, основной целью разработки и внедрения системы оплаты и стимулирования персонала является повышение эффективности деятельности. Это должно быть достигнуто за счет единства целей и действий администрации и персонала, за счет более эффективной работы каждого сотрудника.

Итак, формы оплаты и стимулирования должны соответствовать профилю мотивации в организации, то есть зависеть от принятой стимулирующей политики. Справедливость стимулирования говорит о том, что при возникновении основания в стимулировании необходимо применять только те формы, которые прописаны в положении о стимулировании, то есть у стимулирования всегда должно быть основание. Неизбежность стимулирования говорит о том, что оно должно осуществляться всякий раз, когда на это возникают основания. Каждому работнику должна быть известна и понятна система стимулирования. Только владея этой информацией, персонал сможет корректировать свое поведение в организации. И каждый сотрудник должен быть уверен, что стимулирование производится только в соответствии с Положением о стимулировании в каждой из возникающих ситуаций. Иначе вся система стимулирования окажет только деструктивное воздействие на деятельность организации, так как

работнику не будут понятны критерии оценивания его работы. Уже всем давно件но件но件но, что успех организации напрямую зависит от того, как происходит управление человеческими ресурсами в ней.

Главной задачей каждой компании является рост экономических результатов производства, повышение эффективности труда и производительности, как работников, так и руководителей. Именно в этих случаях происходит развитие отрасли и успех предпринимательства.

Выбор методов управления персоналом организации это важная задача в теории и практике менеджмента. Психика человека обладает сложными противоречивым характером, что обуславливает трудности в моделировании возможных ответных реакций на принятое управленческое решение, как отдельными сотрудниками, так и коллективом предприятия в целом. Работодателю следует учитывать тот факт, что разные методы управления будут по-разному влиять на производство и на работника, и дадут, скорее всего, разные результаты в разных ситуациях производственной деятельности. Стратегия стимулирования и мотивации должна быть призвана решать задачи побуждения роста экономической активности сотрудника, стимулировать его добросовестный и производительный труд, формировать личную и коллективную заинтересованность в повышении эффективности деятельности.

Сегодня в рыночной экономике растет значимость разных факторов, которые воздействуют на результативность производства в организациях. Эффективность деятельности в соответствии с постоянно растущей конкуренцией является решающей предпосылкой существования и будущего развития организаций. Значительное место в числе факторов производительности занимает организация и оплата труда.

Конец прошлого века и начало нынешнего ознаменовались рядом преобразований в экономике страны, которые коснулись, в том числе, и систем организации оплаты труда отечественных предприятий и организаций. Всем хозяйствующим субъектам было предоставлено право самостоятельно устанавливать

такую систему. Централизованная система тарифных ставок на сегодняшний день частично сохранилась в бюджетных организациях, но и там уже широко используется возможность влиять на размер заработной платы через внебюджетные источники финансирования. Главным требованием при этом было регламентирование минимального размера оплаты труда, который устанавливается федеральным законом. Таким образом, жестких ограничений при выборе системы оплаты труда и установлении наиболее оптимальных их форм у хозяйствующих субъектов и их руководителей в принципе не существует.

Большой проблемой на сегодняшний день является то, что в нашем обществе нет единого концептуального подхода к вопросам организации системы оплаты труда, к сущности заработной платы и ее ресурсного обеспечения. Нет единого понимания и концепции в отношении организации заработной платы всех органов государственной и исполнительной власти, которые каждый действует сам по себе.

Проблемой является и то, что сохраняется тенденция общего низкого уровня оплаты труда по сравнению с экономически развитыми странами. По данным Госкомстата в России все же более тридцати процентов трудоспособного населения получают зарплату ниже прожиточного минимума. Это также способствует росту дифференциации в заработной плате между регионами, отраслями, предприятиями и отдельными работниками.

Кадры – главный ресурс любой организации, от их качества и эффективности зависят все экономические результаты предприятия. Следовательно, политика организации в области оплаты труда является приоритетом в ней, так как она помогает организации достигать ее миссии и цели [4].

Работодатель должен видеть перспективы развития своей организации, осознавать, что главный его ресурс и богатство – это персонал с его трудовым потенциалом. Персонал тем и ценен, что только он способен работать творчески, а не просто отрабатывать рабочее время. Вот именно эту его способность и необходимо развивать с помощью оптималь-

ной системы оплаты труда в организации. Адекватная затраченным ресурсам заработная плата будет способствовать максимальной отдаче работников, напрямую отразится на росте объемов производства, качестве продукции и росте прибыли и рентабельности, то есть на основных технико-экономических показателях. Персонал организации и конкурентоспособность компании объединены общими целями. Работники должны четко представлять себе критерии, по которым им начисляется заработная плата. Основные знания, умения, навыки, уровень квалификации необходимо перевести в определенные показатели, которые, в конце концов, и повлияют на размер заработной платы работника. Такая система позволит работодателю проводить аттестацию своего персонала, устанавливать квалификационные уровни, а затем и размер заработной платы. На наш взгляд эффективно будет функционировать именно гибкая модель тарифного регулирования оплаты труда. Причем в основе оценки деятельности как отдельного работника, так и предприятия в целом должны быть положены главные рыночные критерии, то есть прибыль, издержки, производительность труда и качество производимой продукции. Получая свою заработную плату и оценивая ее размер, каждый работник должен понимать, что он получает именно за то, что он каждодневно делает для улучшения и роста экономически показателей деятельности своей организации. Любое реформирование или оптимизация системы оплаты труда обязательно должно способствовать усилению трудовой мотивации персонала [4].

Отсутствие в России подробных методических указаний и рекомендаций по вопросам оплаты труда приводит к тому, что предприятия устанавливают неоправданно сложные собственные системы мотивации и оплаты труда. По нашему мнению, наличие определенного государственного стандарта в части оплаты труда персонала частного сектора экономики было бы весьма целесообразно. Такой стандарт способствовал бы сохранению свободы выбора форм и систем оплаты труда с одной стороны, а с другой гарантировал бы сохранение трудовых и социальных прав

работников организации. Государство сегодня устанавливает минимальный уровень оплаты труда, который условно равен прожиточному минимуму в том или ином регионе. Но мы считаем, что для большей эффективности и социальной защищенности целесообразно было бы принять закон, который обязывал бы работодателей периодически корректировать тарифные ставки и оклады для защиты доходов работников от растущей инфляции [1].

Для эффективной деятельности руководители организаций уделяют оплате труда своего персонала большое значение, чтобы заинтересовать работников в своем труде. Мотивируя труд, они осуществляют одну из важнейших функций управления кадрами. Если в организации нет эффективно действующей системы мотивации, то любая система управления также не будет функционировать эффективно. Это связано с тем, что именно она побуждает каждого человека и трудовой коллектив в целом достигать как личных, так и коллективных целей.

Теория и практика управления еще не разработала идеальную модель стимулирования персонала. Такая модель должна отвечать всем самым разнообразным потребностям и требованиям трудового коллектива, а каждый трудовой коллектив отличается своими особенностями.

Эволюция применения самых разных моделей мотивации на разных предприятиях это уже неоднократно доказала. Каждая такая модель будет отличаться своей направленностью, а значит и эффективностью. Поэтому невозможно однозначно сказать, что же в конечном итоге побудило индивида – работника к эффективному труду [4].

Движущие силы, побуждающие человека-работника выполнять те или иные действия, означают мотивацию этих действий. Такие силы, находясь и внутри человека, и вне его, движут им при совершении определенных действий и поступков.

Вся суть заработной платы проявляется в выполняемых ею функциях. Эти функции она выполняет в течение фаз общественного производства: производстве, распределении, обмене и потреблении:

Под организацией оплаты труда следует понимать комплекс мер, позволяющих объективно оценить количество и качество вложенного работником труда и рассчитать размер материального вознаграждения [2].

Все принципы зависят в большей степени от формы собственности в общественном производстве и других внешних факторов.

Зарботная плата связана с показателями эффективности процесса труда и выплачивается работнику за выполненную работу в денежном вознаграждении.

Систему вознаграждения выстраивают таким образом, чтобы не подрывались усилия на обеспечение производительности.

Предприятие должно принять общую политику вознаграждения, соответствующую стратегии бизнеса, возможным рискам, цели, ценности и долгосрочным интересам. Политика вознаграждения должна охватывать учреждение в целом и содержать конкретные меры, которые учитывают соответствующие роли высшего руководства, берущие риски на себя, и функции управления. Функции управления должны быть адекватно вознаграждены для привлечения квалифицированных кадров.

Выделяют следующие принципы организации оплаты труда:

- Гибкая заработная плата. Этот принцип означает, что заработная плата подвергается изменениям внешних и внутренних процессов, а также изменениям со стороны конкурентов и рыночных механизмов.

- Простота. Сотрудники должны понимать, за что они получают деньги, то есть за какие количественные и качественные показатели.

- Опережающие показатели темпа роста производительности труда над темпом роста заработной платы. Если оплата труда будет расти, в отличие от темпа производительности, то такое предприятие будет работать в убыток. От эффективного персонала зависит залог прибыльного предприятия.[3]

Каждая фирма выбирает наиболее удобную для нее систему оплаты труда, стараясь удерживать расходы на персонал и мотивировать его.

Сторонники теории научного управления считают, что вознаграждения материально-экономического характера обязательно ведут к усилению мотивации. На самом деле деньги – это наиболее очевидный способ, которым предприятие может вознаградить сотрудника.

В одной из своих ранних работ Ф. Герцберг допускал, «что заработная плата, надлежащим образом связанная с результатами труда сотрудника, т.е. обычно зарплата не связана непосредственно с результативностью и является гигиеническим фактором».

Поэтому систему оплаты труда необходимо совершенствовать, кроме этого необходимо учитывать особенности развития фирмы. Внешняя среда меняется и ввиду этого некоторые системы уже претерпели «катаклизмы»

В первую очередь, хорошая оплата труда стимулирует производительность работников, направляя их деятельность в нужное русло для организации. Однако в сознании работника заработная плата психологически ассоциируется с признанием его авторитета на предприятии, косвенно выражает его социальный статус.

Во-вторых, через заработную плату работник косвенно оценивает себя, свои успехи в работе сравнительно с другими. Зарботная плата может быть и невысокой, но если она оказалась выше, чем у коллег по работе, то и мотивационная действенность будет выше.

В-третьих, неэффективная система вознаграждения вызывает у работников неудовлетворенность, которая влечет за собой конфликты с руководителем, забастовки и др.

Для совершенствования системы оплаты труда необходимо учитывать основные правила. Они пригодятся и компании, которая еще не действует официально, а только разрабатывает выбор оплаты труда:

1. Создается рабочая группа, за которой закрепляется основная задача: оценивать эффективность системы оплаты труда во всех подразделениях и по всем категориям работников. Часто в организациях имеется один такой специалист, от этого и складывается субъективное мнение, созданная группа поможет избежать таких ситуаций.

2. Также предлагаем определить организации, что оплата труда не может осуществляться всем работникам по одной системе, поэтому следует разделить персонал на группы, для которых будут устанавливаться системы оплаты. Группы будут формироваться из сотрудников, которые проявляют одинаковое влияние на результаты фирмы.

3. За каждой группой закрепить ряд вопросов, над которыми будет она работать: расходы, прибыль, выручка и другие.

4. Для каждой группы выбрать наиболее оптимальную систему оплаты труда – это может быть в качестве бонусной системы или на комиссионной основе, что хорошо подходит для группы отвечающих за объем доходов и выручки.

5. Проводить оценку систем оплаты труда по оценочной шкале. Как удобнее будет бухгалтеру начислить заработную плату, и при какой системе будет понятно, за что и как ее начисляют.

6. Отобрать системы, которые были оценены высшими баллами. Если их две или три, то из них выбрать те, которые положительно отразятся на системе управления персоналом. Выбранные системы зафиксировать в положениях и коллективных договорах [3].

Учитывая все свои недостатки, любая организация должна, прежде всего, определить свой курс развития. А на этой основе разработать свою систему оплаты труда, как достаточно эффективно действующую экономическую категорию рыночной экономики.

Первым делом при установлении системы оплаты труда надо повысить размер зарплаты до уровня стоимости рабочей силы. Зарплата гарантирует работнику определённый социальный статус, в чем и отражена ее социальная направленность. Минимальный прожиточный минимум лежит в основе определения минимальной выплаты работнику. Он вычисляется дифференцированно применительно к каждой категории персонала и к каждому виду производства.

Действующая система оплаты труда должна обеспечивать объединение сотрудников в рамках этой организации.

Она должна стимулировать сотрудничество, а не конфликтные ситуации.

Современные формы и системы оплаты труда призваны снижать базовый уровень оплаты, который зависит от стажа работы и увеличивать размер оплаты, которая пропорциональна трудовому вкладу работника.

Стоит создать систему материального стимулирования работников за определенные квалификационные работы, которые выполняются, а не которые получены по диплому. Зарплата должна выплачиваться именно за личный вклад или творческий подход работника. А компания должна разработать для этого определенный набор критериев, которые лягут в основу определения размера оплаты труда. Через свою зарплату работник может оценивать себя и свои успехи в сравнении с другими работниками, так как зарплата определяет помимо всего прочего и социальный статус человека-работника [5].

В зависимости от системы оплаты труда, организации заработной платы на предприятии, мотивационным стимулом может выступать как размер заработной платы, так и непосредственно оценка работника руководством организации [3].

В зависимости от того, как проходит процесс признания заслуг работника в организации в течение его трудовой жизни, которое выражается в уровне динамики роста оплаты труда, можно говорить об адекватном процессе интеграции его с предприятием. Если заслуги работника остаются непризнанными, то лояльное мотивированное отношение его к предприятию сойдет на нет. Соответственно сразу произойдет снижение его производительности труда, а значит и эффективности деятельности.

Надо сказать, что правильная и социально обусловленная мотивация и организация заработной платы являются решающим условием при достижении основных целей управления трудовыми ресурсами предприятия. Это обеспечивает нацеленность работника на производительный и качественный труд.

Но нами было отмечено, что сегодня уровень организации оплаты труда в современных российских предприятиях оставляет желать лучшего. Он не дает

возможности сделать вывод о ее целевой направленности, использовании оплаты труда в качестве мотивационной политики.

Но надо констатировать, что современные предприятия выбирают только экономическую ориентацию организации системы оплаты труда [2].

Исследования в этой сфере показывают и огромную дифференциацию в оплате труда. Это происходит как по отдельным отраслям, так и внутри отраслей по профессиональным группам работников. Зачастую насколько велика разница между оплатой труда руководства организации и самими работниками.

Надо сказать, что такой высокий уровень дифференциации несет за собой очень разрушительный потенциал. В коллективах нарастают противоречия и социальная напряженность.

Все эти негативные последствия усиливаются тем, что такая дифференциация не имеет прямого отношения к различиям в эффективности труда и производства.

Исследовав небольшую часть менеджмента – организацию оплаты труда, мотивацию и стимулирования персонала, мы установили, что мотивация в виде достойной заработной платы существенно повышает производительность труда, что влечёт за собой естественное увеличение прибыли.

Надо сказать, что в реальной жизни предприятий и организаций не может существовать каких-то единых методов мотивации и стимулирования персонала. Они не могут быть действенными в любое время и при любых обстоятельствах. Руководитель, выбирая ту или иную систему мотивации, ту или иную форму или систему оплаты труда, тот или иной метод ее, должен сделать так, чтобы она была основана на стратегии управления персоналом, которую выбрала фирма в своей деятельности.

Другими словами, общая стратегия управления персоналом, которой следует организация должна определять выбор того или иного метода мотивации, стимулирования и оплат труда персонала.

Анализ системы менеджмента доказывает, что мотивация и стимулиро-

вание в виде заработной платы прямо влияют на производительность труда, а значит, дают рост прибыли.

Как будет функционировать выбранная система мотивации и стимулирования в первую очередь зависит от административного аппарата, от топ-менеджмента организации, от того насколько они квалифицированно разбираются в вопросах стимулирования труда и других качественных характеристик.

В ходе данной работы мы обобщили теоретические подходы к совершенствованию процесса организации системы заработной платы и мотивации и стимулирования труда персонала в организации, что позволило сделать вывод о том, что каждый руководитель должен знать мотивацию своего персонала и применять умело это знание. Он должен уметь эффективно управлять мотивами своих работников для обеспечения роста их производительности труда и качества трудовой деятельности. Надо учитывать тот факт, что все люди существенно отличаются друг от друга степенью выраженности тех или иных потребностей и мотивов, которые постоянно подлежат изменению ввиду воздействия разного рода внешних и внутренних факторов. Руководитель не должен рассчитывать на то, что однажды разработанная им и хорошо сработавшая в одних условиях мотивационная политика, будет действовать также эффективно и в других условиях. Сегодня актуальным для предприятий России является создание такой системы оценки и формирования мотивационной политики, при которой одним из главных средств и факторов побуждения к работе станет именно заработная плата и ее система. Именно система оплаты труда стимулирует повышение квалификации персонала и тем самым укрепляет конкурентоспособность организации. А высокая конкурентоспособность помогает организации быстрее достичь поставленных целей. Отсюда можно сделать вывод, что для организации любой формы собственности управление системой мотивации, стимулирования и оплаты труда является важным моментом в сфере управления человеческими ресурсами.

Библиографический список

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. №197-ФЗ. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 20.08.2022).
2. Костенькова Т.А. Проблемы организации оплаты труда на российских предприятиях // Образование и наука в современных реалиях: материалы II Междунар. науч.–практ. конф. (Чебоксары, 5 нояб. 2017 г.) / редкол.: О.Н. Широков и др. Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2017. С. 310-313. DOI: 10.21661/r-465366.
3. Шкурко С., Король С. Организация заработной платы: справедливое распределение и стимулирование высоких результатов труда // Человек и труд. 2000. № 11. С. 72–75.
4. Бюллер Е.А., Тлехурай-Берзегова Л.Т., Водождокова З.А., Чиназирова С.К. Стимулирование труда и его значение в управлении персоналом // The Scientific Heritage. 2020. № 54-6 (54). С. 50-52.
5. Хуажева А.Ш., Тлехурай-Берзегова Л.Т., Листопад М.Е., Бюллер Е.А., Терещенко А.П., Буш В.Г. Экономическая безопасность: Учебное пособие. М.: ООО «Сам полиграфист», 2022. 452 с.