

Введение

Построение эффективной и сбалансированной системы оплаты и стимулирования труда является важнейшим условием повышения конкурентоспособности российских компаний и развития экономики. Чтобы быть успешными в условиях обостряющейся конкуренции компаниям важно заинтересовать персонал в развитии своих профессиональных компетенций, в достижении более высоких индивидуальных и коллективных результатов труда.

В основе инновационных и комплексных решений, используемых при построении действенной системы вознаграждения, лежит теоретико-методологический подход, изложенный в данной монографии и включающий в себя обоснование каждого из элементов организации оплаты и стимулирования труда (нормирование труда, тарифную систему, компенсационные и стимулирующие выплаты, премирование за индивидуальные и коллективные результаты труда, систему сбалансированных показателей, KPI и т. д.).

Рассмотрены основные подходы к построению системы стимулирования труда. Изложена структура совокупного трудового дохода. Пошагово рассмотрены основные этапы оценки должностей, лежащей в основе установления тарифных ставок (окладов). Обосновано, что наиболее действенными системами стимулирования труда в современных условиях зарекомендовали себя гибкое тарифное регулирование заработной платы, грейдинг, управление по целям, премирование с использованием ключевых показателей эффективности и системы СМАРТ. На примере систем Раккера и Скенлона показан западный опыт стимулирования персонала.

Важную роль в понимании сущности и построении эффективной системы стимулирования труда играет, проведенное в монографии исследование бинома «мотив — стимул». Анализ состояния разработанности проблемы бином «мотив — стимул» как многомерной системы демонстрирует широкое разнообразие концепций и теорий первой половины XX века — от вопросов самоактуализации (потребности «дефицитные» и «бытийные») до

поиска приемов максимальной мотивации работников при оптимальных (минимальных) затратах и разработке «иерархии потребностей».

Рассмотрены теории мотивации, используемые на практике с учетом современных тенденций, связанных с управлением персоналом. Опираясь на теории и концепции мотивации, авторы выстраивают логическую последовательность определенных действий работодателя — от системы стимулирования труда до достижения устойчивой конкурентоспособности организации на соответствующем рынке товаров или услуг. Рассмотрены факторы мотивации персонала организации с точки зрения работников и собственников, позволяющие согласовать их интересы.

Чтобы построить в организации эффективную систему стимулирования труда, по мнению одного из авторов, важно обеспечить работникам такие условия при выполнении ими функциональных обязанностей, которые, с одной стороны, способствовали бы наиболее полному раскрытию их индивидуальных потребностей и целей, а с другой, — смогли бы обеспечить их отождествление с целями организации.

При обосновании этого тезиса в главе рассмотрены теории мотивации и направления деятельности предпринимателей. Обосновано, что конкурентоспособность предприятий обеспечивается в том случае, когда система стимулирования направлена на установление доверия деловых и социальных партнеров, выплату соответствующих дивидендов акционерам, приемлемое вознаграждение менеджерам, гарантированные устойчивые рабочие места и достойную заработную плату работникам.

На основе создания действенной системы стимулирования труда рассмотрены основные этапы достижения конкурентоспособности организации и показаны факторы мотивации с точки зрения интересов работников и собственников. Из содержания главы можно сделать вывод, что система стимулирования будет эффективной тогда, когда обеспечено соответствие прав и обязанностей работодателей и работников, достигнут определенный баланс их интересов, необходимый для социального равновесия.

Важное место в совершенствовании системы стимулирования труда работников занимает создание благоприятной

социально-цифровой среды, В главе, посвященной этой теме, рассмотрены факторы, влияющие на формирование эффективной системы стимулирования труда в цифровой экономике, показаны ее виды и функции.

Сформулированы основные принципы создания стимулирующей рабочей среды работников. Проанализированы факторы, влияющие на стимулирование труда работников, и определена степень их влияния на заинтересованность персонала в улучшении результатов труда в организациях сферы гостеприимства. По результатам опроса сделан вывод, что из 14 анализируемых цифровых факторов максимальное значение имеет такой фактор, как «Использование грейдинговой системы оплаты труда». Изложены наиболее распространенные в современных организациях инструменты стимулирования труда.

В одной из глав сформулированы основные принципы и подходы, в соответствии с которыми должна строиться корпоративная система оплаты труда, предполагающая, в том числе, наличие цивилизованного рынка труда, соблюдение законодательных основ и эффективных мер государственного воздействия, призванных обеспечить установление достойной и справедливой заработной платы, надежные социальные гарантии и оптимизацию соотношений в оплате труда по отраслям, регионам, предприятиям и категориям персонала.

Одним из важнейших принципов организации оплаты и стимулирования труда является принцип взаимосвязи заработной платы и производительности труда. Автор главы, как и некоторые другие экономисты, считает, что производительность труда должна расти опережающими темпами. Однако это дискуссионная точка зрения, поскольку при таком соотношении темпов роста производительности и оплаты труда доля оплаты труда в валовой добавленной стоимости будет снижаться и не всегда обоснованно. Уточненная формулировка указанного принципа организации оплаты труда с соответствующим обоснованием изложена в публикации, приведенной в ссылке¹.

При рассмотрении принципов организации оплаты труда особое внимание уделено тарифной системе, истории ее

¹ Жуков А. Л. Современные методы регулирования заработной платы: монография / А. Л. Жуков — Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. — С. 171–172.

формирования и развития. По мнению автора главы основной вопрос в дальнейшем развитии тарифной системы оплаты труда — это оценка сложности и качества труда, именно эти проблемы являются основными для повышения эффективности системы оплаты труда как на макроэкономическом уровне, так и на уровне компании. В качестве приоритетного направления развития тарифной системы вполне обоснованно выделяется грейдирование, механизм функционирования которого должен строиться на основе согласования всех составных частей организации оплаты труда.

При формировании рыночной ставки заработной платы особо проблемной представляется сфера моделирования и управления отлаженным состоянием рынка труда применительно к отраслям, образующим ядро современной экономики. Авторы главы, посвященной модели функционирования экономического креста рынка труда, подчеркивают, что в постиндустриальной России рынок труда должен ориентироваться не на вертикальные, а на сетевые модели использования рабочей силы. Предлагаемая модель прогнозирования рынка труда отличается тем, что расчет потребности осуществляется не в численности персонала, а в человеко-часах специалистов, располагающих целевым набором компетенций.

На «концах» экономического креста генерируются затраты на развитие рынка труда, включающих создание инфраструктуры, популяризацию профессий, формирование новых рабочих программ и вовлечение школьников и студентов в трудовую деятельность. Середина экономического креста аккумулирует как доходы, получаемые работодателем, так и расходы. Внедрение предлагаемой модели экономического креста рынка труда обеспечит некоторое сокращение цены на рабочую силу на фоне выравнивания уровня заработных плат сотрудников, работающих на сходных участках трудового процесса, но в разных отраслях.

Накопилось немало проблем в организации оплаты и стимулирования труда в бюджетной сфере, которая является системообразующей структурой, обеспечивающей трансляцию знаний от одного поколения к другому и развитие человеческого потенциала, закладывающей основы формирования преемственности

как в социальной, так и в экономической сфере. Бюджетные отрасли, выступающие мощным фактором модернизации социально-экономической сферы, базируются на использовании достижений в науке, образовании, медицине, культуре.

Организация оплаты и стимулирования труда в бюджетной сфере подробно рассмотрена в нескольких главах данной монографии, в которых дана ее оценка, сформулированы существующие проблемы и показаны основные пути их решения. Предложена более совершенная структура заработной платы и механизм формирования ее составных частей.

Рассмотрена организация оплаты труда в бюджетной сфере, построенная в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 14 октября 1992 г. № 785 и предусматривающая регулирование постоянной части заработной платы на основе 18-разрядной Единой тарифной сетки (ЕТС). Обоснована необходимость перехода к новой системе оплаты труда (НСОТ), которая предусматривает предоставление большей самостоятельности организациям бюджетной сферы, и исследована практика ее применения на основе постановления Правительства РФ от 05.08.2008 № 583.

Автор определяет пути развития НСОТ в соответствии с изменениями содержания и характера труда, обосновывая целесообразность увеличения доли тарифа в общем заработке, и оптимизации его структуры по его составным элементам. Сформулированы критерии оценки сложности труда и квалификации работника по той или иной должности, определяющие диапазон и дифференциацию тарифных ставок (окладов). Предложен авторский подход к применению стимулирующих и компенсационных выплат и сформулированы в целом основные направления совершенствования оплаты труда в бюджетной сфере.

Проанализирована организация оплаты труда работников социальных учреждений города Москвы, и дана критическая оценка ранее используемой Единой тарифной сетки (ЕТС). Особое внимание уделено новой системе оплаты труда (НСОТ) работников государственных учреждений города Москвы, утвержденной постановлением Правительства Москвы от 24.10.2014 № 619-ПП. На примере организаций социальной защиты проведен анализ действующей в соответствии с указанным постановлением Правительства Москвы системы оплаты труда.

Показаны сложности перехода на НСОТ и механизм их преодоления. Подробно рассмотрен ключевой элемент новой системы оплаты труда — «эффективный контракт». Особо выделен значимый компонент НСОТ — оплата труда руководителей государственных учреждений с установлением критериев оценки их деятельности на основе базовых принципов системы КРІ (ключевых показателей эффективности).

Результаты проведенного анализа имеют важное значение, поскольку в 2025 году в ряде пилотных регионов планируется отработать новую, более справедливую модель оплаты труда в бюджетной сфере. Ее цель — увеличить доходы работников и устранить неравенство в зарплатах одних и тех же специалистов в разных регионах. С 2027 года эту модель планируют распространить на всю страну. В этой связи важна сделанная авторами оценка результатов реформы оплаты труда в бюджетной сфере, проведенной в соответствии с постановлениями Правительства РФ № 785 от 1992 г. и от 05.08.2008 г. № 583, постановлением Правительства Москвы от 24.10.2014 г. № 619-ПП.

При обосновании направлений совершенствования организации оплаты и стимулирования труда в бюджетной сфере важно учитывать зарубежный опыт. Практика регулирования оплаты труда работников государственного сектора в Канаде и Великобритании, широко представленная в одной из глав, показывает возможности совершенствования организации оплаты труда в бюджетном секторе России. К таким возможностям можно отнести более обоснованный диапазон и структуру заработной платы по категориям персонала, придание большей гибкости системе оплаты труда, коллегиальный подход к установлению вознаграждения первым руководителям, открытость для общественности размеров их заработной платы.

Объективные демографические изменения, связанные со старением населения, актуализируют необходимость вовлечения в трудовой процесс лиц пенсионного возраста и соответственно построения для них адекватной системы стимулирования труда. Разработка научно обоснованных методов стимулирования труда пожилых людей может способствовать созданию новых моделей занятости, более адаптированных к современным демографическим вызовам. В главе, посвященной данной теме, представленной

в данной монографии, автор обоснованно подчеркивает, что эйджизм является структурной проблемой, затрагивающей не только индивидуальные предпочтения работодателей, но и системные барьеры, ограничивающие доступ пожилых людей к рынку труда. В связи с этим вполне логично рассмотрены государственные и корпоративные меры стимулирования и поддержки занятости работников старшего возраста.

В главе выделяется актуальность развития программ наставничества, как одна из ключевых стратегий борьбы с эйджизмом и стимулирования трудовой активности пожилых работников. Сформулированы форматы реализации программ наставничества в зависимости от структуры компании, специфики ее деятельности и корпоративной культуры, которые имеют практическое значение.

Таким образом, в монографии представлены результаты комплексного исследования организации оплаты и стимулирования труда в различных секторах экономики, включающего в себя механизм формирования базовой заработной платы и ее переменной части, призванный обеспечить заинтересованность персонала в развитии своих компетенций, достижении высоких индивидуальных и коллективных результатов труда.

В заключение отметим, что для наиболее полного задействования имеющихся резервов совершенствования системы оплаты и стимулирования труда целесообразно предварительно проводить соответствующий аудит. В качестве одного из вариантов можно использовать методику проведения аудита заработной платы, стимулирования труда и мотивации персонала, представленную в учебнике «Управление персоналом. Аудит человеческих ресурсов организации»².

Авторский коллектив благодарит рецензентов: доктора экономических наук, профессора Карташову Л. В. и доктора экономических наук, профессора Локтюхину Н. В. за ценные замечания и рекомендации, учтенные при создании данной монографии.

² Жуков А. Л. Управление персоналом. Аудит человеческих ресурсов организации: учебник / А. Л. Жуков (Гл. 1–8), Д. В. Хабарова (Гл. 7–8). — Москва; Вологда: Инфра-Инженерия, 2025. — С. 148–227.

Глава 1. Сущность и методы стимулирования труда работников

Роль и значение стимулирования труда

Стимулирование труда — это материальная основа мотивации персонала, представляющая собой комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения производительности труда работников³. Одновременно оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и работника одновременно.

Стимул часто характеризуется как воздействие на работника извне (со стороны) с целью побуждения его к эффективной деятельности. В стимуле заложен определенный дуализм, заключающийся в том, что с одной стороны, с позиций администрации предприятия, он является инструментом достижения цели (повышения производительности труда работников, качества выполняемой ими работы и др.), с другой стороны, с позиций работника, стимул является возможностью получения дополнительных благ (позитивный стимул) или возможностью их утраты (негативный стимул). В связи с этим можно выделить позитивное стимулирование (возможность обладания чем-либо, достижения чего-нибудь) и негативное стимулирование (возможность утраты какого-либо предмета, удовлетворяющего потребность).

Когда стимулы проходят через психологию и сознание людей и преобразуются ими, они становятся внутренними побудительными причинами или мотивами поведения работника. **Мотивы — это осознанные стимулы.** Стимул и мотив не всегда согласуются между собой, но между ними нет «китайской стены». Это две стороны, две системы воздействия на работника, побуждения его к определенным действиям. Поэтому стимулирующее воздействие на персонал направлено преимущественно на активизацию функционирования работников предприятия, а мотивирующее воздействие на активизацию профессионально-личностного развития работников.

³ Шапиро С. А. Основы трудовой мотивации. — М.: КНОРУС, 2020. С. 157.

На практике необходимо применение механизмов сочетания мотивов и стимулов труда. Но важно различать стимулирующие и мотивационные механизмы поведения работников и администрации предприятий, осознавать важность их взаимодействия и взаимообогащения.

Стимулы могут быть **материальными и нематериальными**.

К первой группе относятся денежные (зарботная плата, премии и т. д.) и неденежные (путевки, бесплатное лечение, транспортные расходы и др.). Ко второй группе стимулов можно отнести: социальные (престижность труда, возможность профессионального и служебного роста), моральные (уважение со стороны окружающих, награды) и творческие (возможность самосовершенствования и самореализации).



Рис. 1. Виды стимулирования персонала⁴

⁴ Шапиро С. А., Самраилова Е. К., Ананченкова П. И. Поведение в организации. — М.; Берлин: Директ-Медиа, 2014. С. 202.

Существуют определенные требования к организации стимулирования труда. Это комплексность, дифференцированность, гибкость и оперативность.

Комплексность подразумевает единство моральных и материальных, коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций предприятия.

Дифференцированность означает индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников. Известно, что подходы к обеспеченным и малообеспеченным работникам должны существенно отличаться. Различными должны быть и подходы к квалифицированным и молодым работникам.

Гибкость и оперативность проявляются в постоянном пересмотре стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе.

Также можно рассмотреть дополнительные требования к построению эффективной системы стимулирования труда работников. К ним относятся:

1. **Доступность.** Каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Условия стимулирования должны быть понятными и демократичными.

2. **Ощутимость.** Существует некий порог действенности стимула, который существенно различается в разных коллективах. Это необходимо учитывать при определении нижнего порога стимула.

3. **Постепенность.** Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать, однако резко завышенное вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, отрицательно скажется на мотивации работника в связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который устраивал бы работника.

4. **Минимизация разрыва** между результатом труда и его оплатой. Например, переход на еженедельную оплату труда. Соблюдение этого принципа позволяет снизить уровень вознаграждения, т. к. действует принцип «Лучше меньше, но быстрее». Учащение вознаграждения, его четкая связь с результатом труда — это сильный мотивационный фактор.

5. Сочетание моральных и материальных стимулов.

И те, и другие факторы одинаково сильны по своему воздействию. Все зависит от места, времени и субъекта воздействия этих факторов. Поэтому необходимо разумно сочетать эти виды стимулов с учетом их целенаправленного действия на каждого работника.

6. Сочетание позитивных и негативных стимулов.

В экономически развитых странах преобладает переход от негативных стимулов (страх перед потерей работы, голодом, штрафы) к позитивным стимулам (премированию, выплате вознаграждений). Это зависит от традиций сложившихся в обществе или коллективе, взглядов, нравов, а также стиля и методов руководства.

К формам стимулирования персонала относятся материальное вознаграждение и дополнительные стимулы.

Заработная плата — важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника. Это вершина айсберга системы стимулирования персонала компании, но при этом заработная плата в большинстве случаев не превышает 70 % дохода работника⁵. Среди форм материального стимулирования кроме заработной платы можно выделить систему бонусов — разовых вознаграждений, премий или добавочных вознаграждений. Начислению бонусов предшествует оценка или аттестация персонала. В некоторых организациях бонусы, составляют до 20 % годового дохода сотрудника.

В нашей стране имеет место вознаграждение по итогам работы за год — «тринадцатая зарплата», вознаграждение за выслугу лет, квартальные премии и др. Существуют льготы и компенсации формально не связанные с результатами труда — компенсации на проезд, дополнительные отпуска, служебные автомобили, предоставляемые управленцам высокого ранга, а также премии и другие выплаты, связанные с уходом на пенсию или увольнением. Это так называемые «Золотые парашюты», которые предназначены для высших управляющих (или высококвалифицированных работников) — включают оклад,

⁵ Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия. — М.: Дело, 2000. С. 141.

премии, долговременные компенсации, обязательные пенсионные выплаты и др. Предоставление этих выплат подчеркивает высокий статус работника.

Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания, производится путем вручения грамот, значков, размещения фотографий на Доске Почета и других.

Возрастает и значение таких стимулов, как участие в прибылях компании и в акционерном капитале.

Большое значение приобретают и **неденежные** стимулы, не только потому, что они ведут к социальной гармонии, но и потому что предоставляют возможность законного снижения налогооблагаемой базы работников, при повышении уровня благосостояния.

К неденежным стимулам относятся такие как оплата транспортных расходов, скидки на покупку товаров, производимых организацией, медицинское обслуживание, страхование жизни, оплата временной нетрудоспособности, отпускные, корпоративные пенсии и некоторые другие, являющиеся элементами социальной политики предприятия.

Оплата труда работников как базовая часть стимулирования персонала и ее системы

В настоящее время мы все чаще наблюдаем за тем, как растет интерес к вопросам стимулирования и оплаты труда персонала. Чаще всего это объясняется тем, что растут требования к высококвалифицированным сотрудникам, в необходимости удержания ценных кадров внутри компании, а также ростом удовлетворенности и лояльности персонала.

Оплата труда представляет собой компенсацию трудового вклада работников в деятельность организации. Поэтому основная ее функция — стимулирование работников к эффективному труду. Оплата труда является стимулирующим фактором, если выполняются следующие требования:

- она однозначно связана с результатами выполненной работы (например, сдельная система);
- работник не сталкивается с отрицательными явлениями, более весомыми, чем преимущества оплаты труда (физические перегрузки, негативные оценки окружающих);

- оплата труда тесно связана с произведенной работой во времени (не должно быть длительных промежутков между выполнением работы и ее оплатой);

- оплата труда реально, а не символически, увеличивает доход работника.

Задачи организации системы оплаты труда на предприятии состоят в дифференциации размеров заработной платы, которая с одной стороны должна стимулировать работников к эффективному труду, а с другой — быть экономически оправданной соответственно ценности результатов их работы.

Для решения данной задачи многие работодатели находят выход в совершенствовании системы оплаты труда как в материальной составляющей мотивации работников, которая стимулирует их на достижение поставленных перед компанией целей.

Ниже мы сможем рассмотреть некоторые инструменты построения системы оплаты труда для формирования справедливой системы стимулирования персонала.

Но прежде чем приступить к реформированию действующей системы оплаты труда на предприятии, всегда нужно учитывать такие факторы, как особенности производства, систему управления на конкретном предприятии, состав персонала и многое другое для того, чтобы избежать завышенных ожиданий от новой системы оплаты труда. При этом необходимо стремиться к тому, чтобы система оплаты труда была абсолютно «прозрачной» и понятной каждому работнику.

И, самое главное, на что всегда необходимо обращать внимание, так это на формирование комплексного подхода в построении системы мотивации на предприятии, т. е. необходимо выстраивать не только материальную составляющую, но и, не менее важную, нематериальную часть системы мотивации.

Виды и системы оплаты труда⁶

Традиционно оплата труда характеризуется соотношением между затратами рабочего времени, производительностью труда и величиной заработка.

⁶ Шапиро С. А. Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации: монография. — М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. С. 150–154.

Статья 131 ТК РФ определяет: «Выплата заработной платы производится в денежной форме в валюте Российской Федерации (в рублях)». В соответствии с коллективным договором или трудовым договором по письменному заявлению работника оплата труда может производиться и в иных формах, не противоречащих законодательству Российской Федерации и международным договорам Российской Федерации. В статье 131 ТК РФ указано также на то, что «доля заработной платы, выплачиваемой в неденежной форме, не может превышать 20 процентов от начисленной месячной заработной платы». Таким образом в ТК РФ определены 2 формы оплаты труда: денежная и натуральная. Денежная форма подразделяется на ряд систем.

Традиционными видами денежной формы оплаты труда выделяют **сдельную и повременную системы оплаты труда**. При сдельной системе размер денежного вознаграждения определяется пропорционально объему выполненной работы. Она используется для специфических видов работ, при высоком уровне денежного вознаграждения за работу. **Преимуществами** являются непосредственная связь вознаграждения с результатами труда, стимулирование к высокой производительности труда, дух соревнования между работниками. **Недостатками** — возможность возникновения конфликтных ситуаций и недовольства, если не будет гарантирован минимальный доход, удовлетворяющий материальные потребности всех работников коллектива.

При повременной — уровень оплаты связывается с продолжительностью затраченного времени на работу. На основе этих систем конструируются различные варианты и комбинации оплаты труда. Она используется на тех предприятиях, где трудно измерить и контролировать качество и количество труда, или где производительность труда далека от критической. **Преимуществами** системы являются простота, легкость реализации, легкость начисления, обеспечение хороших отношений между работниками. Базируется на тарифных ставках и разрядах работников. **Недостатками** — низкий уровень стимулирования, терпимость к плохим производственным показателям.

Помимо вышеуказанных традиционных видов оплаты труда выделяют современный вид оплаты труда — мультиквалификационную систему, при которой уровень оплаты определяется

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru