

УДК 331.2

*Бурханова Р.А.*

*Студент*

*III курс, магистерская программа «Корпоративное управление»*

*Финансовый университет при Правительстве РФ*

*Россия, г.Уфа*

*Burkhanova R.A.*

*Student*

*3 course, master's program «Corporate governance»*

*Financial University under the Government of Russian Federation*

*Russia, Ufa*

**ПРИНЦИПЫ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА И  
МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ  
PRINCIPLES OF EFFECTIVE PAYMENT AND STAFF  
MOTIVATION IN A MODERN ORGANIZATION**

*Аннотация:* Вопросам, связанным со стимулированием, нужно уделять особое внимание, для того чтобы находить новые способы работы с персоналом. Так как речь идёт о человеческих ресурсах, важен нестандартный подход к данному вопросу, а также тщательный анализ проводимой деятельности с целью выявления путей её оптимизации. Можно добавить, что посредством стимулирования персонала, будет возможно раскрыть потенциал отдельных сотрудников, что будет крайне полезным для организации.

*Ключевые слова:* оплата труда, материальное стимулирование, рынок труда, мотивация персонала, премирование сотрудников, демотивация, факторы демотивации.

*Annotation:* Incentive issues need to be given special attention in order to find new ways of working with staff. Since we are talking about human resources,

*a non-standard approach to this issue is important, as well as a thorough analysis of the activities carried out in order to identify ways to optimize it. It can be added that by stimulating staff, it will be possible to unleash the potential of individual employees, which will be extremely useful for the organization.*

**Key words:** *wages, material incentives, labor market, staff motivation, employee bonuses, demotivation, demotivation factors.*

Согласно Трудовому кодексу РФ, заработная плата (оплата труда работника) — вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты и стимулирующие выплаты.

Одной из ключевых задач специалистов системы управления человеческими ресурсами является формирование эффективной мотивационной системы компании. Это предполагает выбор правильного подхода к материальной и нематериальной мотивации персонала в организации. В современных компаниях (особенно высокотехнологичных) фонд оплаты труда составляет в среднем от 60 до 80% от ежемесячных расходов компании. Это означает, что правильное расходование этих средств может напрямую влиять на финансовую составляющую деятельности компании. [1]

Материальная составляющая является только условием для проявления мотивации к достижению человека. После определенного уровня заработная плата перестает быть мотивирующим фактором, в дело вступают другие обстоятельства: интересные задачи, самоконтроль, признание коллег, самореализация и т.д. Все эти факторы должны учитываться при создании системы мотивации персонала.

При разработке эффективной системы оплаты труда и стимулирования необходимо придерживаться следующих принципов:

1. Соответствие системы оплаты труда и мотивации целям предприятия

Система оплаты труда и мотивации должна способствовать достижению целей организации. Это значит, что прежде, чем приступать к созданию системы мотивации, следует определить долгосрочные цели предприятия. Система мотивации и оплаты труда должна стимулировать сотрудников к достижению целей предприятия. Связь целей предприятия и системы оплаты труда устанавливается в следующем порядке:



Рисунок 1.1. Алгоритм разработки системы оплаты труда и мотивации персонала

Одной из самых простых и эффективных способов увязывания между собой целей предприятия и системы мотивации является декомпозиция целей предприятия на уровень подразделений и должностей и увязывание переменной части оплаты труда со степенью достижения целей предприятия.[2]

## 2. Учет мотивационных факторов, ожиданий и потребностей персонала

С точки зрения большинства специалистов по мотивации мотивационные факторы, потребности и ожидания сотрудников дополняют друг друга и являются уникальными для каждого конкретного человека.

Потому, прежде чем приступать к разработке системы мотивации и оплаты труда, следует изучить мотивационные факторы персонала организации.

Для оценки мотивационных факторов у сотрудников компании можно провести опрос, используя следующую последовательность вопросов в анкете. [4]

- Ранжирование мотивирующих факторов персонала.

В качестве перечня мотивирующих факторов можно использовать следующий список: уровень доходов близость офиса к дому; быстрое продвижение по карьерной лестнице; возможность профессионального роста; возможность получения кредитов; высокий уровень ответственности, большие полномочия; гибкий график работы.

- Приведение примеров наиболее эффективных способов поощрения.
- Определение уровня удовлетворенности трудом.

• Оценка удовлетворенности трудом по следующим признакам: размер заработной платы; режим работы; разнообразие рабочих заданий; соответствие работы личным способностям; возможность должностного продвижения; условия труда; возможность развития; отношения с коллегами; отношения с непосредственным руководителем; уровень технической оснащенности. [5]

- Оценка уровня трудовой активности.
- Выявление факторов, повышающих трудовую активность (открытый вопрос).

### 3. Устранение демотивирующих факторов

Под демотивирующими факторами понимаются факторы, которые снижают мотивацию работников к труду. К ним могут относиться: конфликтность; внутренний дискомфорт; высокий уровень стресса; несоответствие действий руководителя его же словам; недостижимые цели; недостаток ресурсов для достижения цели.

### 4. Понятность системы вознаграждения

Сотрудник должен понимать и уметь просчитать, какие усилия он должен приложить для достижения требуемого результата и какое вознаграждение он за это получит. Если сотрудник будет понимать принципы своего вознаграждения, то он будет мотивирован на достижение результата. Если он не будет понимать систему мотивации, то работать будет на среднем уровне. [11]

#### 5. Справедливость системы оплаты труда

Принцип справедливости означает, что за выполнение одних и тех же заданий будет осуществляться одинаковая плата работникам, вне зависимости от их разницы в статусе и других личностных факторов. За большой вклад или ответственность сотрудник должен получать большую зарплату. Несправедливость вознаграждения может приводить к таким явлениям, как: минимальное приложение усилий в своей деятельности; демотивация сотрудника, потеря им интереса к работе; поиски параллельных доходов; воровство; интриги; увольнение. [9]

Справедливость можно установить, если провести оценку должностей/рабочих мест и установить уровень заработной платы (постоянную часть) в соответствии с ценностью должности для компании: чем она выше, тем выше постоянная часть заработной платы, а величина переменной части заработной платы зависит от результатов деятельности конкретного сотрудника.

#### 6. Вознаграждение как за индивидуальные, так и за коллективные результаты труда

На эффективность системы мотивации влияет способность учитывать как индивидуальный, так и коллективный результат деятельности. В этом случае система оплаты труда должна стимулировать такие качества персонала, как: оказание взаимопомощи; поддержка; правильная расстановка приоритетов при распределении ресурсов [7]

#### 7. Своевременность выплаты вознаграждения

При создании системы вознаграждения следует установить четкие сроки выплаты вознаграждения. Задержка заработной платы приводит к снижению мотивации персонала. При выплате переменной части заработной платы следует сократить время между достижением результата и получением зарплаты. [3]

8. Система мотивации персонала должна быть комплексной системой, включать как материальное, так и нематериальное вознаграждение

Не все мотивационные факторы связаны только с материальной составляющей. Вообще в большинстве исследований определено, что материальная составляющая является только условием для проявления мотивации к достижению человека. Это означает, что после определенного уровня заработная плата перестает быть мотивирующим фактором, в дело вступают другие обстоятельства: интересные задачи, самоконтроль, признание коллег, самореализация и т.д. Все эти факторы должны учитываться при создании системы мотивации персонала. [8]

#### 9. Конкурентоспособность зарплат

Специалистам по оплате труда следует регулярно (1 раз в год) проводить мониторинг локального рынка зарплат, чтобы знать, насколько конкурентоспособны зарплаты компании. Если зарплаты на предприятии будут неконкурентоспособны, то это будет приводить к утечке лучших профессионалов в компании-конкуренты. После сравнения зарплаты на предприятии с рынком труда следует привести зарплаты на предприятии в соответствие с уровнем зарплат на рынке. Если фонд оплаты труда ограничен, то следует привести в соответствие хотя бы зарплаты ключевых специалистов и руководителей. [10]

#### 10. Вовлечение персонала в проведение изменений

Чтобы изменения в системе мотивации — одной из самых чувствительных систем — не вызвали сопротивление со стороны персонала, к ее разработке следует активно привлекать руководителей подразделений и рядовых сотрудников компании. [6]

### **Использованные источники:**

1. Белоусова С.В., Корпоративное управление в непроизводственной сфере / В.Г.Полонский, А.М.Белоусов. Ростов на Дону: Феникс, 2017.- 416 с.
2. Евсеева Т. Р. Организация и виды материального стимулирования работников. Спб.: Питер, 2020.- 65с.
3. Кашепов А. Рынок труда: регулирование, прогнозы / Дадашев А.И.// Экономист.- 2016.- № 3.- С.59.
4. Лабонова Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник; Москва; Юрайт, 2015. 10 с.
5. Чекмарев О.П. Мотивация и стимулирование труда: учебно-методическое пособие. СПб, 2013. 25 с.
6. Сорокина М.В. Менеджмент торгового предприятия. СПб.: Питер, 2014.
7. Тертель А.Л. Мотивация / А.Л. Тертель. – М.: Проспект, 2012. – 248с.
8. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2012. – 272с.
9. Турчинов А.И. Управление персоналом / А.И. Турчинов. – М.: РАГС, 2012. - 488 с.
10. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия: Учеб. - практ. пособие/ В.В.Травин, В.А. Дятлов. - 5-е изд.- М.: Дело, 2013.- 272с.
11. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2004. - 512 с.