

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОПЛАТЫ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИИ МОТИВАЦИОННОГО ПРОЦЕССА ПЕРСОНАЛА

© 2014 Максимова Ксения Романовна

© 2014 Шарифуллин Марсель Рамилевич

Казанский (Приволжский) федеральный университет
420008, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Кремлевская, д. 18

© 2014 Юрков Дмитрий Васильевич

кандидат экономических наук, доцент

Северный (Арктический) федеральный университет им. М.В. Ломоносова
163002, г. Архангельск, набережная Северной Двины, д. 17

E-mail: amfiby@mail.ru, marsst@bk.ru, yd72@mail.ru

Рассмотрены материальное стимулирование и мотивация труда сотрудников. Сложно переоценить важность материального стимулирования в увеличении трудовой инициативности сотрудника и результативности производства. Выбор форм и систем оплаты труда часто диктуют характерные черты сферы деятельности, экономики отрасли и страны в целом. Мотивация персонала считается главным средством предоставления рационального использования ресурсов, мобилизации существующего кадрового потенциала. Первостепенная цель процесса мотивации - получение наибольшей отдачи от применения имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет увеличить коллективную эффективность и рентабельность деятельности предприятия.

Ключевые слова: мотивация, функции мотивации, стимулирование, система оплаты труда, трудовое законодательство.

Для более детального анализа систем мотивации рассмотрим отличительные особенности построения системы оплаты и стимулирования труда в западных компаниях и на российских предприятиях.

К характерным чертам западных компаний относится тщательная и детализированная разработка оснований для построения системы оплаты труда: тарификация окладов; ранжирование и классификация должностей согласно сложности, ответственности и объему работы; точная фиксация в документах функциональных обязанностей, целей и задач деятельности; обдуманная система количественных характеристик - критериев результатов деятельности.

За рубежом хорошо поставлена система внутрифирменного обучения персонала (например, языку, работе с компьютером, путем стажировки за рубежом), что является дополнительным мотивирующим фактором. Довольно жестко зафиксированы ценности корпоративной культуры (в форме корпоративного кодекса, включающего ясно сформулированные миссию, стратегию, направления деятельности фирмы, а также нормы и правила поведения сотрудников, поощряемые компанией)¹.

Существенный интерес проявляется к способам “подачи” социальных мероприятий, так что даже незначительное нововведение смотрится в глазах персонала крупным достижением и проявлением заботы руководства о рядовом сотруднике. Уделяется особое внимание сформированному порядку социальных льгот, иногда при этом недооценивается значимость материального стимулирования, которое более авторитетно для российских работников, чем предполагается иностранными менеджерами.

Льготы и выплаты дифференцированы в зависимости от категории профессиональной группы; не считая наборов льгот, для каждой группы работников используется метод “меню” (из набора льгот, разбитых на группы по их цене и желательности, сотрудник имеет возможность выбрать по собственному усмотрению лишь одну из каждой категории льгот). Фактически все западные фирмы считают проблемой штатной политики особенность российского законодательства о труде, сдерживающего возможности работодателя увольнять не справившихся со своими задачами работников.

Общие особенности системы оплаты труда в отечественных компаниях определяются тем,

что они функционируют в аналогичных условиях и ощущают воздействие одних и тех же обстоятельств, способствующих или мешающих внедрению тех или иных принципов оплаты труда. Особенности налоговой системы и законодательства о труде вынуждают российские компании применять схему оплаты, ставшую для основной массы из них нормальной: официальная заработная плата в рублях + вознаграждение в виде процентов от выполненного плана².

При оценке производительности деятельности применяются субъективные или общие показатели, меньше внимания уделяется их операционализации, доведению до однозначных количественных индикаторов, в особенности в отношении производительности работы группы, отдела или службы³. В отечественных компаниях внушительная часть социальных льгот и выплат является неотъемлемой и строго регламентируется законодательством о труде; необязательные льготы и выплаты чаще всего стандартны (вводятся по принципу «нам нужно быть никак не хуже остальных»).

В государствах с сформированным рынком используются разные, нередко оригинальные системы оплаты и стимулирования труда, причем на одном предприятии могут функционировать свыше 10 систем одновременно, отражая специфику труда и ценность команды в достижении тех или иных окончательных результатов фирмы. Н.И. Петрова выделяет в качестве ключевых систем оплаты труда следующие⁴:

- система Линкольна, базирующаяся на участии персонала в прибылях и убытках компании, на выплате персоналу конкретной части прибыли, что стимулирует деятельность по увеличению прибылей компании;

- английская система договоров о производительности, когда рост зарплаты прямо пропорционален повышению производительности труда и не имеет ограничений;

- система участия в капитале, когда акции компании распространяются среди его сотрудников на поощрительных условиях и выручка на акцию, размер дивидендов определяют индивидуальный доход сотрудника;

- система участия в росте производительности труда - английская система и система Скэнлона;

- система участия работников в результатах понижения издержек производства - система Раккера;

- система участия в экономии живого труда, понижении трудозатрат - система Импрошейр.

Кроме заработной платы, в целях мотивации в американских компаниях применяются материальные компенсации. К компенсациям относятся, прежде всего, комиссионные вознаграждения. Считается, что они в большем числе случаев стимулируют персонал, нежели просто заработная плата, так как их размер находится в зависимости от того, как хорошо работник исполняет свою работу⁵.

Необходимым средством мотивации принято полагать приобретение акций рабочими и служащими организации. Приобретая акции, работники становятся заинтересованными в усовершенствовании деятельности компании и в участии в прибылях.

Изучение 360 высокотехнологичных компаний США, «проведенное Национальным центром по акционерной собственности, показало, что компании, на которых работники считаются совладельцами, развиваются в 2-4 раза быстрее, нежели компании, не предусматривающие введение соответствующих проектов»⁶.

Кроме предоставления сотрудникам возможности приобретать акции, американские фирмы практикуют в целях мотивации дополнительные выплаты наличными средствами и дробление прибыли. Такой опыт имеет место больше чем на 75 % компаний США⁷. Подобные выплаты практикуются и в остальных государствах. К примеру, в Японии такие выплаты производятся 2 раза в год: перед отпуском и в первой половине декабря.

Согласно системе Скэнлона определяется в качестве базового коэффициента доля возможных для компании затрат на рабочую силу, на оплату труда в объеме реализованной продукции. Сопоставление уровня фактических потерь на оплату труда в реализованной продукции с базовым коэффициентом позволяет определить величину премии или сверхнормативного ущерба. Вознаграждение распределяется между коллективом сотрудников и администрацией в балансе 75:25, а ущерб возмещается из дополнительного фонда, который также формируется из фонда оплаты труда.

Согласно системе Раккера рассчитывается доля зарплаты в чистой продукции (норма Раккера). Доля затрат на оплату труда персонала по сравнению с нормой Раккера составляет в балансе: 50 % - администрации, 50 % - прочим сотрудникам. В системе Импрошейр для любого

варианта продукции устанавливаются норма и базовый коэффициент производительности. По окончании отчетного периода рассчитывается практическая производительность труда, превышение которой над базисной в пределах до 30 % премируется, а выше 30 % приводит к пересмотру общепризнанных норм, однако при этом нарастание общепризнанных мерок “выкупается” фирмой, т.е. сотрудникам выплачивается единовременное поощрение.

Российский опыт распределения коллективной премии или приработка между сотрудниками свидетельствует в пользу употребления коэффициента трудового участия (КТУ), позволяющего учитывать вклад любого сотрудника в достижение корпоративных итогов⁸.

Представленные выше характерные черты специфики отечественного опыта мотивации подтверждают факт отсутствия готовых выводов в сфере экономики в целом и в области управления человеческим ресурсами в частности.

В рассмотрении предоставленного вопроса мы решили сделать акцент на три ключевые, на наш взгляд, функции мотивации трудовой деятельности: стимулирующую, регулятивную и коммуникативную. Нами рассмотрены и такие виды мотивации труда, как административный, моральный и материальный.

С переходом к рынку заработная плата становится главным элементом воспроизводства рабочей силы и для предпринимателя, нанимателя рабочей силы, социальная функция рабочей силы начинает играть вполне равноправную роль наряду со стимулирующей. Бюджет работника должен обеспечивать ему расходы не только на одежду и пищу, но и на покупку дома, квартиры, оплату бытовых услуг и т.д., т.е. на определенное в зависимости от сложности труда, квалификации работника качество жизни. Существует при этом два уровня обеспечения социальной ориентации заработной платы.

Первый - регулируется государством (минимальный размер оплаты труда). Косвенное влияние связано с индексацией стоимостных характеристик уровня жизни в зависимости от инфляции, роста цен. Тем самым государство защищает трудовой доход работника от свойственной в отдельных случаях рыночным отношениям тенденции экономии на затратах на рабочую силу.

Второй основной уровень реализации социальной функции заработной платы осуществля-

ется непосредственно на предприятиях. Если заработную плату рассматривать с точки зрения дохода, требующегося для обеспечения нормального воспроизводства только самого рабочего, то наиболее распространенным будет деление всего персонала на группы по типу и величине общественных затрат на воспроизводство их рабочей силы. В общем случае оплата труда должна дифференцироваться по сложности труда и квалификации рабочих. Если же заработную плату рассматривать как доход, необходимый для обеспечения нормального воспроизводства не только трудящегося, но и его семьи, то механизм заработной платы будет строиться уже с учетом уровня потребления в семье работника.

Из системы государственного регулирования в переходный период осталась лишь одна составляющая - регулирование минимальной заработной платы. Но она определилась ниже прожиточного минимума из-за инфляции и падения объемов производства. Таким образом, получается, что рабочая сила как специфический товар все более отделяется от своей естественной оценки-стоимости.

При низкой цене рабочей силы возникает экономическая возможность замещения дорогостоящего оборудования дешевой рабочей силой. Устраняется стимул к росту эффективности производства. Низкая заработная плата - это деградация имеющейся системы образования, поскольку нет смысла столько времени и средств терять на то, чтобы, получив высокую квалификацию, не находить ей применения или получать мизерную заработную плату наравне с работниками самого простого труда.

Главной является мотивационная функция трудовых доходов работников. Именно эта часть механизма заработной платы и социальных стимулов играет главную роль в интенсивном использовании живого труда, направляет его на реализацию целей управления. Также следует отметить, что переход от повременной формы оплаты труда к повременно-премиальной поможет повысить мотивацию сотрудников⁹.

В организации рабочих процессов на предприятии большую роль играет позиция руководителей по данному вопросу и их заинтересованность в четкой и слаженной работе отделов. Поэтому необходимо проводить соответствующую работу по разъяснению его важности: обучающие семинары, ознакомление с документацией, административные методы и т.д.

Совершенствование системы мотивации необходимо осуществлять по таким направлениям, как повышение уровня ответственности сотрудников и предоставление возможности принятия самостоятельных решений, расширение сферы полномочий, переход от очень “узкой” специализации к полноценным обязанностям бухгалтеров и менеджеров. Следует разнообразить деятельность сотрудников, дать возможность принимать ряд решений самостоятельно и самим оценивать правильность этих решений.

Формирование благоприятного психологического климата в коллективе - это один из основных социально-психологических факторов, способных стимулировать персонал к работе.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что, если работа по совершенствованию мотивационного механизма будет осуществляться по представленным направлениям, с учетом выдвинутых предложений и замечаний, можно будет говорить уже не об отдельных элементах мотивации и стимулирования персонала, что мы и имеем на сегодняшний день, а о полноценной системе мотивирования.

Заработная плата возрождает свою утерянную социальную функцию. Вместе с тем она становится лишь одним из элементов возмещения стоимости товара “рабочая сила”. Важную роль в общей сумме доходов в новых экономических условиях играют и резко возросшие многочисленные выплаты, доплаты предпринимателей работникам на социальные цели. Фонды социального развития имеют все большее значение в улучшении материальных условий жизни работников в связи с необходимостью постоянного все более расширенного воспроизводства рабочей силы как фактора повышения производительности труда.

Подводя итоги, отметим, что мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов сотрудников (внутренняя мотивация) и формирования стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к действенному труду. Мотивы формируются, когда существует необходимость благ, которые соответствуют определенным потребностям человека. Мотивация рассматривается как процесс формирования мо-

тивов для достижения целей организации. Целью мотивации считается создание комплекса критериев, побуждающих человека к претворению в жизнь действий, направленных на достижение результатов с максимальным эффектом. Мотивация должна способствовать преобразованию пассивной категории персонала в активную. Для таких преобразований необходимо использовать “уважительный” контроль. Стиль руководства здесь очень важен, т.е. навыки создания и поддержания организации труда, лидерские качества, коммуникации, умение управлять собой способствуют формированию положительной мотивации персонала.

Процесс мотивации упрощенно может быть разбит на следующие этапы: обнаружение потребностей, создание и формирование мотивов, регулирование ими с целью изменения поведения людей, требуемого для осуществления целей, исправления мотивационного процесса в зависимости от уровня достижения результатов. Главными тенденциями формирования систем мотивации персонала в современных условиях считаются ориентация на стратегические комбинации, внимание к внутренним мотивам трудовой деятельности, активное развитие экономических и социально-психологических методов стимулирования.

¹ Вайсбанд Г. Стандарт Investors in People в России // Человек и труд. 2012. № 5. С. 62.

² Там же. С. 60-63.

³ Там же.

⁴ Петрова Н.И. Система мотиваций: сущность, виды, методы. Н. Новгород, 2011. С. 22.

⁵ Салыхов Э.Ф. Малое предпринимательство: экономическая сущность и социальная роль // Мир науки. 2011. № 1 (1). С. 100-104.

⁶ Вайсбанд Г. Указ. соч. С. 60-63.

⁷ Карасик Е.А., Халиков А.Л. Качество жизни молодежи: вопросы бедности // Экономические науки. 2013. № 108. С. 30-34.

⁸ Фахрутдинова Е. В., Гараева Д. Ф. Отечественные и зарубежные критерии оценки качества жизни населения // Вестник Самарского финансово-экономического института. 2011. № 12. С. 17-24.

⁹ Петрова Н.И. Указ. соч. С. 30.

Поступила в редакцию 05.11.2014 г.