

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Филягина Екатерина Александровна

магистрант, Дальневосточный институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», РФ, г. Хабаровск

Масалитина Елена Сергеевна

канд. экон. наук, доцент. Дальневосточный институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», РФ, г. Хабаровск

Methodical approaches to the organization of the wage system in the enterprise

Ekaterina Filyagina

Magistr. Far Eastern Institute of Management - branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Russia, Khabarovsk

Yelena Masalitina

Candidate of Economic Sciences, associate Professor, Far Eastern Institute of Management - branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Russia, Khabarovsk

Аннотация. Повышение эффективности работы, высокая мотивация труда сотрудников является одной из главных задач любой компании. В данной статье рассматривается система ключевых показателей эффективности как метод эффективного материального стимулирования персонала и повышения производительности труда.

Abstract. Improvement of work efficiency, highly motivated employees are the main goals of any company. In this article, the system of key performance indicators is considered as a method of effective personnel stimulation increase of labor productivity.

Ключевые слова: оплата труда; стимулирование труда; производительность труда; ключевой показатель эффективности

Keywords: wage; labor stimulation; labor productivity; key performance indicator.

Современному этапу развития мировой экономики соответствует интеллектуализация труда, преобладающее значение знания, инноваций, информации, углубленное изучение

экологического развития производства и общества. Для современного этапа характерен быстрый научно-технический прогресс, когда движущей силой экономики становятся научные разработки, на систематической основе подготавливаются и используются постоянно усложняющиеся нововведения. Современному обществу становится свойственной бережливость и новая экологическая этика. Предприятиям уже недостаточно только обеспечивать высокий экономический результат в соотношении с затраченными ресурсами и производить максимальное количество продукции в единицу времени.

Отличительными признаками труда становятся бережливость, экологичность и способность к непрерывным улучшениям, поддерживаемая инновациями и новыми технологиями.

В большинстве организаций применяется премиальная система оплаты труда, в рамках которой работники поощряются за добросовестный и эффективный труд премиальными выплатами, имеющими стимулирующий характер [1, с. 19].

Поскольку премия выплачивается при достижении определенных показателей (например, получение прибыли, расширение сферы сбыта продукции, отсутствие у работника дисциплинарных взысканий и т. д.), то работодатель вправе ее не давать, если такие показатели не достигнуты. Однако относительно такого случая в локальном акте работодателя обязательно должно быть указано, что выплата премии является правом, а не обязанностью работодателя, поскольку в противном случае суд может прийти к выводу о том, что премия являлась составной частью заработка [3, с. 10].

Основания для выплаты премий, порядок начисления и их размеры определяет сам работодатель. Имеет смысл выплачивать сотруднику премию, когда человек выходит за рамки своих должностных обязанностей или зоны ответственности, принося компании пользу. При этом критерии должны быть равными для всех сотрудников одинакового уровня и специализации.

Основания должны быть закреплены в положении о премиях. Такой документ должен содержать:

- цели премирования;
- виды премий и источники выплаты (с уточнением, что понимается под высокими показателями), премии по итогам работы (например, за дополнительный объем работы, сделанный раньше срока, за удачно внедренное инновационное предложение), премии за выслугу лет;
- размер премий может быть как фиксированной суммой, так и рассчитываться относительно некоего показателя. В последнем случае потребуется подробно описать показатель и привести расчеты [5, с. 35].

Рекомендуется включить пункт о налогообложении премии - денежное поощрение может быть выплачено из чистой прибыли компании или из зарплатного фонда, в обоих случаях налоги платят по-разному.

Необходимо определить, в какой день начисляются премии, какие документы необходимо представить для получения премии.

Выплата премии оформляется приказом. В его тексте нужно прописать, за что именно будет награжден сотрудник, каких успехов он достиг. Приказ о разовом премировании нужно составлять четко и внимательно, ведь у не премированных сотрудников есть право обратиться в суд с претензией о несправедливом поощрении отдельных членов коллектива. А суды, как правило, встают на сторону работников. Сведения о премировании должны быть внесены в трудовую книжку.

Во многих организациях складывается такая ситуация: сотрудники, получающие в качестве оплаты фиксированный оклад, ориентированы лишь на формальное выполнение должностных обязанностей и при этом совершенно не мотивированы на свое развитие, повышение качества

и эффективности выполнения работы, увеличение объемов выполняемых операций. Опыт ряда производственных предприятий показывает, что одним из действенных методов стимулирования персонала является система мотивации, основанная на применении Key Performance Indicators - ключевых показателей эффективности. Эта система материального стимулирования (при условии грамотной разработки) может применяться в любой компании. Ключевые показатели эффективности признаны одной из самых совершенных систем стимулирования на предприятиях.

Стратегии развития всех современных компаний предусматривают рост объемов деятельности, повышение и качества продукции и услуг, и эффективности работы - и все это означает рост требований к работникам. Большинство работодателей сталкиваются с такой ситуацией, но разработка системы мотивации, в рамках которой можно привязать оплату труда персонала к достигнутым результатам, предпринимается в редких случаях. Бездействие, конечно, небезосновательно. Необходимо просчитать множество рисков, правильно выбрать показатели, на которые следует ориентироваться сотрудникам, обеспечить исполнение стратегии роста и платить только за то, что действительно вносит вклад в достижение стратегических целей, не наращивая необоснованные затраты на оплату труда. Мотивация персонала - один из важнейших вопросов, а разработка и внедрение на практике подобной системы - очень сложный проект.

Key Performance Indicators (KPI) переводится следующим образом:

- key - ключевой, характеризующий степень достижения какой-либо цели;
- indicator - индикатор, показатель;
- понятие performance объединяет в себе и результативность, и эффективность.

Поэтому наиболее точным переводом термина KPI будет "ключевой показатель результата деятельности", показатель, который позволяет оценить эффективность выполняемых действий конкретным сотрудником, отдельными подразделениями и предприятием в целом.

KPI используют для численного измерения поставленных задач и целей. По отчету, содержащему такие показатели, можно оценить, насколько достигнуты запланированные результаты и насколько точными и правильными были плановые величины.

KPI может применяться, в частности, для мониторинга деятельности, составления планов предприятия. Также внедрение этой системы обеспечивает осознание каждым сотрудником своей ответственности за выполнение своего участка работы.

Для повышения производительности труда организации необходима рациональная система стимулирования. Люди наиболее мотивированно действуют тогда, когда полагают, что их действия приведут к достижению желаемой цели. При разработке KPI необходимо придерживаться следующих правил [4, с. 64]:

- количество показателей должно быть минимально необходимым для обеспечения полноценного управления бизнес-процессом;
- каждый показатель должен быть измерим;
- стоимость измерения показателя не должна превышать управленческий эффект от использования данного показателя.

Как правило, внедрение системы KPI состоит из нескольких этапов.

1. Предпроектные работы, в период которых разработчики получают одобрение и поддержку руководства, планируют проект, создают проектную группу, проводят предварительные исследования.
2. Разработка методологии системы KPI исходя из оптимизации организационной структуры,

разработка процесса управления компанией на основе КРІ и составление регламентирующих документов.

3. Создание информационного обеспечения включает в себя формирование и настройку технического задания для программирования системы, обучение пользователей, а также проведение тестовой эксплуатации.

4. При завершении проекта происходит ввод КРІ (в рамках нормативных локальных актов и в виде информационной системы) на практике.

Не имеет смысла вводить систему КРІ в организации, где система управления как таковая отсутствует, то есть успех полностью зависит от усилий собственника (то есть в компаниях, где он является и генеральным директором, и бухгалтером, и кадровиком).

Как и у любой системы, у КРІ есть свои плюсы и минусы. Так, в практике применения ключевых показателей для оценки эффективности работы персонала отмечают в том числе следующие положительные явления:

- размер бонуса сотрудника напрямую зависит от выполнения его персональных КРІ;
- за каждым сотрудником закреплена ответственность за определенный участок работы;
- сотрудник видит свой вклад в достижении общей цели компании.

Эффективной система КРІ будет, только если правильно определены цели компании, рассчитаны и обоснованы все коэффициенты, разделена ответственность за достижение целей между исполнителями, система учета позволяет посчитать все расчетные формулы КРІ, данные достоверны, показатели привязаны к иным мотивирующим средствам, принятым в компании.

Одна из важнейших задач при внедрении системы КРІ – не допустить негативного отношения к ней со стороны сотрудников. Поэтому руководству фирмы необходимо донести смысл и практическую пользу нововведений до каждого из подчиненных, чья работа будет подлежать оценке на предмет эффективности.

Неудачный вариант - внедрение КРІ в приказном порядке. А вот обращение со стороны первых лиц компании - необходимый шаг.

В случае, когда непосредственный руководитель сообщает подчиненным в своем подразделении о скором внедрении КРІ, информацию должен подтвердить и генеральный директор. Рядовому сотруднику надо понимать, что система ключевых показателей эффективности - не выдумка начальника, а элемент стратегической политики фирмы.

Существует мнение, что система КРІ лучше внедрять одновременно на всех уровнях управления компанией - от рядовых специалистов до управляющих лиц компании, а сроки внедрения ключевых параметров эффективности не могут быть растянуты по времени, то есть вся система должна начать работать сразу. В свою очередь, вполне достаточно оповестить сотрудников о запуске системы приблизительно за три месяца до этого. Тогда персонал успеет изучить специфику оценки деятельности исходя из КРІ. В то же время, как показывает практика, более щадящий путь - когда некоторое время КРІ работает параллельно с прежней системой оплаты.

Внедрить систему КРІ можно в любой компании, независимо от организационной структуры, вида деятельности и количества персонала. Большинство специалистов, работающих с этой системой, уверены, что выполнение любых функций можно измерить, а персонал оценить на предмет полученного результата - достигнуты заданные показатели или нет.

Система вряд ли будет действовать, если КРІ нельзя посчитать из-за отсутствия учетных данных, их недостоверности или субъективности их оценки, а также в случаях, когда показатели внедрены не во всех подразделениях, КРІ не привязаны к прежним методам

мотивации, достижение показателей и выплату за них бонуса разделяет больший период, чем три месяца (если проекты в компании длинные, то KPI желательно привязывать как к финальным результатам проекта, так и к промежуточным этапам).

Система KPI обещает сотрудникам четкие цели работы и прозрачные бонусы. Однако переход на такую систему может оказаться болезненным, а неграмотно установленные плановые показатели - недостижимыми.

Трансформационные процессы в области оплаты труда задают вектор ее позитивных или негативных преобразований. На федеральном уровне трансформационные процессы в области оплаты труда представлены постоянными изменениями в нормативно - правовой базе, в части документов касающихся вопросов оплаты труда. На региональном уровне можно выделить изменения в области определения размера минимальной заработной платы; содержания региональных соглашений о социальном партнерстве (раздел: Защита социально-экономических интересов и гарантий работников, повышение уровня жизни населения); содержания отраслевых тарифных соглашений (раздел: Оплата труда); уровня влияния территориальных и отраслевых независимых профсоюзов [2, с. 465].

К основным аспектам трансформации оплаты труда на уровне предприятия относятся: состояние качества трудовой жизни работников предприятия; система управления оплатой труда; механизм функционирования оплаты труда (локальные нормативно - правовые акты и другие документы по оплате труда); организация и нормирование труда; содержание Коллективных договоров (раздел: Обязательства работодателя в сфере оплаты труда); роль профсоюзных комитетов на предприятии; условия оплаты труда и их 38 отражение в трудовом договоре; способы формирования средств на оплату труда; уровень оплаты труда; формы и системы оплаты труда; состав фонда оплаты труда; структура оплаты труда (в части соотношения постоянных и переменных выплат); условия начисления / установления стимулирующих надбавок.

Резервы повышения производительности труда могут быть выявлены на уровне выполнения трудовых процессов, производственных операций, а информация, полученная в ходе исследований, может быть использована в дальнейшем для решения задач по организации труда и его нормированию. Как правило, при исследовании трудовых процессов изучаются все виды резервов повышения производительности труда, включая технологические параметры оборудования, условия труда, квалификационные, психосоциальные характеристики работников, уровень организации и обслуживания рабочего места, соответствие рабочего места требованиям охраны труда. Исследуемые процессы имеют вероятностный характер, зависящий от многих организационных, технических и психофизиологических факторов, поэтому с целью получения достоверных данных о длительности операций необходимо обеспечить обоснованное количество наблюдений, предоставляющих достоверный результат.

Список литературы:

1. Абросимова Ю.В. Условия включения премий в состав расходов // Оплата труда: бухгалтерский учет и налогообложение. - 2017. - N 2. - С. 17 - 27.
2. Алифер Е.О., Мизя М.С. Социотехнологические факторы стимулирования инновационной активности персонала предприятий // Труды вольного экономического общества России. - Т. 194 М.: ООО ПринтСервис, 2015. - С. 463 476.
3. Бычков А. Оплата труда. Судебная практика: "серые" зарплаты и премии // Финансовая газета. - 2015. - N 10. - С. 10 11.
4. Герш М.В. Ключевые показатели эффективности // Отдел кадров коммерческой организации. - 2016. - N 10. - С. 61 66.
5. Ручинская И. Поощрение и наказание... // Просто для бизнеса. - 2014. - N 2. - С. 34 36.

