

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ОПЛАТА ТРУДА

Эффективность управления персоналом зависит от степени жизнеспособности применяемых мер, важнейшая роль среди которых принадлежит материальному вознаграждению.

Мотивация является одним из основных методов управления персоналом. Однако, достаточно часто руководитель выбирает виды и средства мотивации интуитивно, исходя из возможностей организации, из особенностей своего характера, из собственного опыта. В результате возникает ситуация, когда в одном подразделении компании активно используется положительная мотивация, в соседнем отрицательная, в одном – сотрудников премируют, в другом – выдают почётные грамоты, в одном по любому поводу проводят «корпоративы», в другом – нет. Понятно, что назвать подобную ситуацию эффективной системой мотивации персонала невозможно и, что любая система мотивации при правильной организации полезна, при неправильной – вредна.

Известно, что мотивация – это система сигналов (стимулов), позволяющая работнику соотносить свои действия с запросами работодателя – если качество его работы ниже запросов работодателя, он наказывается (отрицательная мотивация), выше – поощряется и мотивация становится положительной. Следовательно мотивация должна быть системной. Многочисленные исследования указывают на неразрывную связь трудовой мотивации персонала и уровня рабочих показателей. Именно в сфере мотивации следует искать побудительные силы, заставляющие людей работать с полной отдачей сил в интересах организации.

Мотивационное действие не может быть прихотью работодателя, выражением его субъективного отношения к работнику. Оно должно основываться на объективных параметрах, быть предсказуемым, понятным, объясняемым и проверяемым, должно согласовываться с требованиями законодательства. Мы сознательно не называем мотивационное действие (стимулирование) выплатой или штрафом. Представляя себе цепочку потребности-мотивы-стимулы-результаты, работник понимает, что если результаты будут отрицательными, мотивационное воздействие тоже окажется отрицательным. Очевидно, что и уровень мотивационного воздействия работник может предсказать, исходя из степени успешности/неуспешности результатов своего труда. Чтобы мотивационное действие было эффективным, надо чтобы ожидания работника совпадали с оценкой руководителя. Руководителю необходимо разработать стандартную систему мотивационных действий, выбрать те параметры, достижение/недостижение которых должно сопровождаться мотивационными действиями¹. Более того, система должна позволять определить уровень мотивации (размер штрафа или премии).

Повышение эффективности работы предприятия в значительной мере определяется организованностью системы управления, зависящей от четкой структуры предприятия и деятельности всех ее элементов в направлении выбранной цели.

Процесс определения материального вознаграждения работника должен, с одной стороны, учитывать деятельность работника, а с другой – мотивировать его на достижение результатов, направленных на повышение прибыли предприятия за счет эффективности и качества труда.

Материальное вознаграждение хотя и играет основополагающую роль в мотивации, но без учета необходимости роста прибыли предприятия, как конечного финансового результата, не достигает своих целей. Оно должно сочетаться с социально-психологическими и организационно-административными факторами: коммуникация коллектива, участием в принятии управленческих решений, привилегиями, интересной работой, продвижением по службе, комфортными условиями

¹ Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность. [Текст] /А.Н.Леонтьев — М., Смысл, Академия, 2005. — 210 с.

труда и т. д. Таким образом стимулирование труда работников возможно за счет эффективности труда и качества труда сотрудников предприятия.

Опираясь на труды таких авторов, как М. Мескон, В.В. Травин, М.И. Еникеев, О.И. Волкова и других рассмотрим понятие «мотивация труда» в таблице 1.

Таблица 1

Определение понятия «мотивация труда»

Автор	Определение
Мескон М. Альберт М. Хедоури Ф.	«Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации» ¹ .
Травин В.В. Дятлов В.А.	«Мотивация – это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов. В процессе производственной деятельности мотивация позволяет работникам удовлетворить свои основные потребности путем выполнения своих трудовых обязанностей» ² .
Еникеев М.И.	«Мотивация – это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности».
Волкова О.И. Девяткина О.В.	«Мотивация – одна из важнейших функций менеджмента, представляющая собой побуждение работников к деятельности по достижению целей предприятия через удовлетворение их собственных потребностей» ³ .

Итак, исходя из таблицы 1. можно считать определение понятия мотивации по Травину В.В., Дятлову В.А. наиболее верным, поскольку в ней подчеркивается комплексное воздействие внешних и внутренних факторов на поведение человека, что является несомненной основой всего мотивационного процесса.

Внедрение эффективной системы оплаты труда на предприятиях является актуальной в современных условиях, потому что возникает необходимость объективно оценить и справедливо оплатить труд работников во всех его проявлениях, включив затем расходы на оплату труда в стоимость продукции, для успешной деятельности предприятия, вовлечение персонала в процесс достижения стратегических целей развития предприятия и решение текущих производственных задач. При этом стратегия вознаграждения сотрудников предприятия должна строиться с учетом внешних факторов и внутренних возможностей предприятия, сохраняя конкурентоспособность и повышая уровень доходности организации.

Понятие «заработная плата» сегодня наполнилось новым содержанием и охватывает все виды материальных вознаграждений, начисленных в денежных и натуральных формах, включая денежные суммы, начисленные работникам в соответствии с законодательством за непроработанное время.

Стало необходимым обстоятельно выявить суть и свойства экономической категории «зарплата», определить и раскрыть связь заработной платы с непосредственным источником ее формирования.

Сущность заработной платы определяют как материальную стоимость рабочей силы на рынке труда, материально-вещественным воплощением которой является стоимость предметов потребления (продовольственных и непродовольственных товаров), услуг, налогов и других платежей, обеспечивающих воспроизводство рабочей силы, удовлетворение материальных и духовных потребностей как самого работника, так и членов его семьи.

Рассматриваемую категорию можно определить следующим образом: заработная плата – это материальная компенсация полученных в обмен за свой труд средств, направляемых на личное

¹ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2007 – 361 с.

² Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. - М.: Дело, 2007 – 108с.

³ Экономика предприятия (фирмы). Под ред. Волкова О.И., Девяткина О.В. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 263 с (48).

потребление. Она представляет собой долю дохода, которая зависит от конечных результатов работы коллектива и распределяется между работниками в соответствии с количеством и качеством затраченного труда, реальным трудовым вкладом каждого и размером вложенного капитала.

Как правило, заработная плата выполняет три основные функции:

- воспроизводственную;
- мотивационную;
- регулирующую.

Механизм организации заработной платы на предприятии непосредственно отражает процесс превращения стоимости рабочей силы в заработную плату. Через организацию заработной платы достигается компромисс между интересами работника и работодателя, который способствует развитию отношений социального партнерства между двумя движущими силами рыночной экономики.

Величину заработной платы определяет не только количество денег, которым будет располагать работник, но и то, что он может на эти деньги купить. То есть покупательная способность денег определяется соотношением номинальной и реальной заработной платы.

Основная задача формирования заработной платы состоит в том, чтобы установить оплату труда в зависимости от трудового вклада каждого работника и тем самым повысить стимулирующую функцию вклада каждого сотрудника предприятия. Организация оплаты труда предполагает:

- определение форм и систем оплаты труда работников предприятия;
- разработку критериев и определение размеров доплат за отдельные достижения работников и специалистов предприятия;
- разработку системы должностных окладов служащих и специалистов;
- обоснование показателей и системы премирования сотрудников.

В.Р. Веснин определяет формы и системы оплаты труда следующим образом: «формы и системы оплаты труда – это способ установления зависимости между количеством и качеством труда, то есть между мерой труда и его оплатой¹. Другими словами, форма оплаты труда устанавливает, как мотивируется труд в процессе побуждения человека к определенной деятельности: по конкретной продукции, по затраченному времени или по индивидуальным или коллективным результатам деятельности».

Считаем, что данная формулировка актуальна, поскольку являясь основным источником дохода сотрудников предприятия, заработная плата является денежной компенсацией за труд и формой материального стимулирования их труда. Поэтому грамотная организация заработной платы непосредственно влияет на темпы роста производительности труда, стимулирует повышение квалификации работников.

Заработная плата, являясь традиционным фактором мотивации труда, оказывает доминирующее влияние на производительность. Для того, чтобы обеспечить стабильный рост производительности, руководство компании должно четко объединить заработную плату с показателями производительности труда, увеличением финансово-экономических показателей предприятия. Формирование заработной платы должно быть направлено на стимулирование работников в зависимости от их квалификации, сложности, количества и качества и условий выполняемой ими работы.

Структура оплаты труда позволяет определить, какие составляющие элементы входят в оплату труда работника, в каких статьях себестоимости и прибыли они отражаются, каков удельный вес конкретного элемента в общей величине заработной платы. Структура оплаты труда работника представлена на схеме 1².

¹ Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: Триада-ЛТД, 2010. - 187 с.

² Яковлев РЛ. Концепция реформирования заработной платы. М.: НИИ труда. 2005. 125с.

Структура оплаты труда



Основная заработная плата – обеспечивает минимальный размер оплаты труда при условии отработки необходимого количества рабочего времени, стимулирует рост профессионального мастерства и повышение квалификации работника. Метод начисления основной заработной платы зависит от системы оплаты труда.

Дополнительная заработная плата – включает различные виды доплат, надбавок и компенсаций за дифференцированные условия труда и квалификацию работника (доплаты за неблагоприятные климатические и вредные для здоровья условия труда; надбавки за совмещение разных профессий и выполнение дополнительных функциональных обязанностей; доплаты за работу в вечернюю и ночную смену; персональные надбавки руководителям и специалистам за повышение квалификации; доплаты за ненормируемый рабочий день; оплата сверхурочных часов, работы в выходные и праздничные дни; другие индивидуальные стимулирующие выплаты).

Вознаграждения за конечный результат – выплачивается из фонда оплаты труда за достижение определенных результатов деятельности предприятия, а также отдельных структурных подразделений. На практике вознаграждения выплачиваются за следующие результаты:

- рост финансово-экономических показателей предприятия;
- рост производительности труда;
- повышение качества продукции, работ и услуг;
- экономию ресурсов;
- другие виды достигнутых результатов.

Премия за основные результаты – выплачивается по итогам работы за год за счет полученной предприятием прибыли и стимулирует достижение высоких конечных результатов деятельности.

Социальные выплаты – полная или частичная компенсация расходов на транспорт, медицинское обследование и лечение при необходимости, обеспечение необходимыми медикаментами, добровольное медицинское страхование жизни работников и членов их семей, предоставление корпоративных скидок на приобретение продукции или услуги.

Немаловажно отметить также, что система оплаты труда имеет также свои недостатки, негативно сказывающиеся на мотивацию работников, их удовлетворенности условиями работы и заработной платой. Для построения эффективной системы оплаты труда необходимо придерживаться ряда требований:

- соответствие системы оплаты труда стратегии развития предприятия;
- соблюдение принципа справедливости при определении вознаграждений при различной активности бренд-менеджеров;
- четкость, логичность и прозрачность системы оплаты труда;
- информированность персонала.

Материальное стимулирование рассматривается как средство удовлетворения не только физиологических потребностей, но и потребности в безопасности. Величина вознаграждения может также рассматриваться как отражение степени уважения и уровня занимаемого положения. Если его рост отражает заслуги работника, то это показатель высокой оценки работника руководством, престижа и социального статуса. Некоторые авторы склонны рассматривать вознаграждение как средство удовлетворения потребности в самоуважении. Вознаграждение – это все, что человек считает ценным для себя.

Понятия ценности у людей неоднозначны, поэтому различны и оценки вознаграждения относительно его понимания ценности.

Неэффективная система вознаграждения может вызвать у работников неудовлетворенность своей работой и привести к негативным для организации последствиям в виде стагнации или снижения производительности труда персонала, высокой текучести кадров, напряженности в отношениях между сотрудниками. Недовольные работники могут вступить в открытый конфликт с руководителями организации, прекратить работу, организовать забастовку, покинуть организацию.

Эффективная система вознаграждения повышает производительность работников, направляет их деятельность в нужное для организации русло, улучшает финансовые показатели предприятия.

Все изменения в сфере вознаграждения должны быть заранее хорошо продуманы и соответствующим образом подготовлены, так как это крайне чувствительная область, непосредственно затрагивающая материальные интересы сотрудников, в которой цена ошибки чрезвычайно велика. Значение вознаграждения в том, чтобы стимулировать трудовые показатели сотрудников, направить их на достижение стоящих перед ними стратегических задач и соединить материальные интересы работников со стратегическими задачами организации, направленные на процветание предприятия. Заработная плата является одной из важнейших экономических категорий и выполняет на предприятии ряд функций.

Исходя из вышеизложенного можно сделать вывод, что путем достоверного управления персоналом, эффективной организации заработной платы и выбора оптимальной системы оплаты труда, достигается компромисс между интересами работника и работодателя, что способствует развитию отношений социального партнерства между двумя движущими силами рыночной экономики.

ԱՆՁՆԱԿԱԶՄԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԿԱՏԱՐԵԼԱԳՈՐԾՈՒՄԸ ԵՎ ԱՇԽԱՏԱՆՔԻ ՎԱՐՁԱՏՐՈՒԹՅՈՒՆԸ

ԲԵԼԼԱ ՎԱԼԵՐԻԻ ԳԱԲՐԻԵԼՅԱՆ, *տ.գ.թ., դոցենտ*
ՀՀ ԳԱԱ Մ.Բոթանյանի անվան տնտեսագիտության
ինստիտուտի ավագ գիտաշխատող

Համառոտագիր

Շահադրդումը անձնակազմի կառավարման հիմնական մեթոդներից մեկն է: Սակայն հաճախ դեկավարը շահադրդման տեսակները և միջոցները ընտրում է ենթագիտակցորեն՝ ելնելով իր խառնվածքի առանձնահատկություններից, փորձից և կազմակերպության հնարավորություններից: Կազմակերպության աշխատանքի արդյունավետության բարձրացումը հիմնականում որոշվում է կառավարման համակարգի կազմակերպվածության աստիճանով, որը կախված է նրա կառուցվածքի հստակությունից և ընտրված նպատակի ուղղությամբ նրա բոլոր տարրերի գործունեությունից:

Անձնակազմի կառավարման արդյունավետությունը, որը դրսևորվում է յուրաքանչյուր կազմակերպության կողմից ստացված արդյունքների տեսքով, կախված է կիրառվող միջոցների կենսունակության աստիճանից, որոնցից կարևորագույն դերը պատկանում է նյութական պարգևատրմանը:

Բանալի բառեր. *կառավարում, անձնակազմ, խթանում, շահ, շահադրդում, պահանջունք, ռազմավարություն, արդյունավետություն, աշխատանք, պարգևատրում, աշխատավարձ, կադրերի հոսունություն:*

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ОПЛАТА ТРУДА

БЕЛЛА ВАЛЕРЬЕВНА ГАБРИЕЛЯН, *к.э.н., доцент*
старший научный сотрудник Институт экономики им.М.Котаняна НАН РА

Аннотация

Мотивация является одним из основных методов управления персоналом. Однако, достаточно часто руководитель выбирает виды и средства мотивации интуитивно, исходя из возможностей организации, из особенностей своего характера, из собственного опыта. Повышение эффективности работы предприятия в значительной мере определяется организованностью системы управления, зависящей от четкой структуры предприятия и деятельности всех ее элементов в направлении к выбранной цели. Эффективность управления персоналом, которая проявляется в достигнутых любой компанией результатах, зависит от степени жизнеспособности применяемых мер, важнейшая роль среди которых принадлежит материальному вознаграждению.

Ключевые слова: *управление, персонал, стимулирование, мотив, мотивация, потребности, стратегия, эффективность, труд, вознаграждение, заработная плата, текучесть кадров.*

IMPROVEMENT OF HR MANAGEMENT PRACTICES AND LABOR REMUNERATION

BELLA VALERI GABRIELYAN, *Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor*
Senior Research Associate, M. Kotanyan Institute of Economics
National Academy of Sciences, Republic of Armenia

Abstract

Motivation is one of the main methods of HR management. However, very often the executive chooses types and tools of motivation subconsciously, based on the available capacity, own character (characteristics) and experience. Increasing the effectiveness of the performance of a company is substantially defined by degree of sophistication of management system depending on the clear organizational chart and performance of all elements in reaching the chosen objective. Effectiveness of HR management that is reflected in the objectives reached by any company depends on the degree of viability of adopted measures, and labor remuneration plays a crucial role among them.

Keywords: *Management, human resources, stimulation, , motive, motivation, needs, strategy, effectiveness, labor, reward, payroll, outflow of employees.*