

ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ СТИМУЛИРУЮЩЕЙ РОЛИ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ: МИРОВОЙ ОПЫТ И РОССИЙСКАЯ ПРАКТИКА

Горбачёва А.А., кандидат экономических наук, доцент,

Игнатова И.О., студент,

Московский государственный институт международных отношений

(Университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации

Аннотация: важную роль в управлении предприятием играет политика в области оплаты труда, так как заработная плата служит главным мотиватором для повышения производительности труда любого сотрудника. В статье изложен мировой и отечественный опыт по использованию заработной платы как фактора мотивации к труду, рассмотрены наиболее эффективные способы стимулирования сотрудников, а также оценены возможности применения зарубежного опыта в российской практике.

Определены страны, добившиеся, по мнению авторов, значительных достижений в области управления мотивацией труда, – отмечены особенности систем оплаты труда США, Франции, Великобритании, показаны применяемые методы определения размера заработной платы. Особое внимание уделено японской системе оплаты труда, так как она признана одной из самых эффективных в мировой практике. В Японии модель оплаты труда является одним из компонентов пяти великих японских механизмов трудовых отношений. Даны практические рекомендации по возможностям использования японского опыта российскими работодателями.

В заключение статьи проведено обобщение наиболее используемых на современном этапе способов повышения стимулирующей роли заработной платы. Поясняется, что при выборе подходящей для России модели мотивации труда посредством заработной платы необходимо опираться на свой опыт и особенности культуры и истории.

Ключевые слова: заработная плата, мотивация труда, Pay for Performance (PFP), прибыль предприятия, экономический рост, японская модель оплаты труда, дифференциация заработной платы, уровень квалификации работника, система грейдов, социальные льготы и гарантии

В современном мире успех деятельности любого предприятия зависит от эффективности работы человеческих ресурсов. Особое внимание отводится постоянному повышению производительности труда и заинтересованности трудящихся в результатах своей деятельности. Эффективная работа сотрудников способствует удачному функционированию фирмы.

Мотивировать человека работать с наибольшей результативностью и заинтересованностью сложно. На сегодняшний день большое значение придается стимулированию труда посредством заработной платы. У каждого государства есть свои отличительные особенности в этой сфере.

Большими достижениями в области управления мотивацией труда отличается такая страна, как США. В этом государстве оплата труда обусловлена результатами работы каждого отдельного сотрудника. Более высокую заработную плату получают активные работники, проявляющие инициативу. Размер заработной платы может определяться несколькими методами:

- на основе почасовой тарифной ставки и количества выполненной работы (Эта система не подразумевает выплату премиальных вознаграждений, что объясняется изначально высоким размером заработной платы. Однако некоторые предприятия всё же предпочитают

делать своим работникам различные поощрительные выплаты. Размер оплаты труда регулярно изменяется в зависимости от результатов ежегодно проводимой аттестации).

- исходя из уровня квалификации работника и числа профессий, которыми он владеет (премия выплачивается при условии, если сотрудник набрал определённое количество баллов, которые начисляются после прохождения обучения конкретной специальности).

Как правило, американские предприятия ежегодно повышают размер заработной платы тех сотрудников, которые достигли в своей работе положительных результатов.

Наглядный пример стимулирующей роли оплаты труда в производственном процессе можно найти в истории США. Американский промышленник Генри Форд уделял значительное внимание деньгам как мотивирующей составляющей труда своих работников. Он сократил рабочее время с десяти до восьми часов и увеличил минимальный размер оплаты труда до пяти долларов в день. Такие меры положительно сказались на результатах работы трудящихся.

Помимо вышеизложенного нам хотелось бы отметить, что на предприятиях США применяется такая система оплаты труда, как Pay for Performance (PFP), что переводится как плата по резуль-

татам. Для того чтобы сотрудник оставался преданным фирме, выполнял свои должностные обязанности результативно и качественно, необходимо предоставить ему достойную заработную плату. В зарубежных компаниях применяется несколько систем оплаты труда, которые признаны эффективными:

- индивидуальное вознаграждение, выплачиваемое сотрудникам для обозначения их уникальности и значимости для предприятия,
- комиссионные, сущность которых заключается в том, что сотруднику выплачивается процент от каждой заключенной сделки с клиентом,
- денежное вознаграждение, которое сотрудник получает при достижении поставленных руководством целей.

Кроме того, в США применяется принцип разделения прибыли. Имеется несколько разновидностей его реализации на практике. Первый вариант заключается в том, что, сотруднику, который качественно и эффективно выполнил данное ему задание, выплачивается часть прибыли, которую получает предприятие благодаря результативной работе трудящегося. Суть второго варианта состоит в том, что прибыль фирмы разделяется между сотрудниками. Это стимулирует их к проявлению инициативы, креативности, продуктивному выполнению деятельности, а также ведёт к сплочённой работе в команде, созданию благоприятных отношений в рабочем коллективе.

Характерной чертой французской системы оплаты труда является индивидуальный подход к начислению заработной платы. Размер оплаты труда определяется уровнем квалификации, результатами выполненной работы, количеством новаторских предложений, внесённых сотрудником. Это мотивирует трудящихся постоянно совершенствовать свои умения и навыки, получать новые знания.

Для того чтобы оценить сотрудников, компании применяют балльную систему, включающую в себя следующие критерии:

- активность,
- соблюдение правил техники безопасности,
- результаты работы,
- профессиональные знания,
- соблюдение производственной этики,
- производительность труда.

Достоинство модели оплаты труда во Франции состоит в том, что она значительным образом мотивирует трудящихся выполнять свои обязанности качественно и эффективно.

В Англии имеется несколько систем оплаты труда: денежная и акционерная (заработная плата частично выплачивается в форме акций). Обе они зависят от размера прибыли предприятия. Помимо этого применяется колеблющаяся оплата труда, которая также привязала к доходу компании. Распределение денежных средств осуществляется исходя из вклада работника в получение прибыли предприятия.

Что касается России, на данный момент самым эффективным методом мотивации труда выступает высокий размер заработной платы. Часто человек осознанно готов подвергаться риску, работать на тяжёлом или вредном производстве в связи с тем, что за осуществление деятельности в данных условиях можно получить заработную плату, размер которой будет значительно превышать оплату труда в стандартных, комфортных, безопасных условиях. Такое положение дел связано со сложной экономической ситуацией в государстве, низким уровнем жизни большого количества людей.

На сегодняшний день предприятие не может успешно осуществлять свою деятельность, не используя механизмы мотивации персонала. Фирма заинтересована в том, чтобы сотрудники работали с полной самоотдачей, следовали общим принципам компании и делали свой вклад в выполнение поставленных ею задач. В реализации этой цели большую роль играет модель оплаты труда.

Заработная плата является главным источником воспроизводства рабочей силы. Оплата труда влияет на социальное развитие, а также на экономический рост отдельных фирм и страны в целом. В мире существует несколько моделей оплаты труда, которые считаются успешными. В России на данный момент рынок труда находится на этапе развития. Именно поэтому необходимо изучать опыт зарубежных стран в сфере формирования заработной платы и возможность его применения на российском рынке труда.

В мире особое место отводится японской системе оплаты труда. В Японии модель оплаты труда является одним из компонентов пяти великих японских механизмов трудовых отношений (см. рис. 1).



Рис. 1. Комплексная система трудовых отношений Японии [5, с. 19-22]

Системы пожизненного найма, подготовки на рабочем месте, репутации, кадровой ротации предопределяют характерные черты системы оплаты труда. Можно выделить ряд особенностей, которые отличают японскую систему оплаты труда от других, существующих в мире.

- зависимость заработной платы от результатов выполненной работы и личного вклада сотрудника в деятельность предприятия. В настоящее время 60% оплаты труда зависит от достижений работника. Кроме этого, сотруднику выплачивается часть прибыли, которую он помог получить фирме. Эта доплата является бонусом;

- обусловленность размера оплаты труда стажем и возрастом работника. Ежегодно 1 апреля размер заработной платы увеличивается на 1-3%. Выплаты за стаж сотруднику предоставляются в течение всего периода работы, однако коэффициент повышается неодинаково: у молодых специалистов темп его роста низкий, в зрелом возрасте он достигает своего предельного значения, а в предпенсионном становится стабильным. Увеличение размера оплаты труда исходя из стажа и возраста нужно понимать следующим образом: сотрудник с большим стажем обладает профессионализмом и лучшей квалификацией, вследствие чего требуется более высокая заработная плата;

- зависимость окладов менеджеров от эффективности работы фирмы. Во всех организациях применяется система «плавающих» окладов. Базовые ставки руководящего состава определяются количеством произведённой продукции, её себестоимостью;

- обусловленность размера заработной платы «жизненными пиками». Период трудовой жизни работника можно разделить на следующие стадии: получение образования, создание семьи, рождение ребёнка, приобретение жилья и так далее;

- низкий уровень дифференциации заработной платы. Оплата труда директора не может превышать заработную плату самого низкооплачиваемого сотрудника более чем в 10 раз.

Руководству российских компаний следует обратиться к японской системе оплаты труда. Мотивация труда на японских предприятиях основывается на стимулирующей роли заработной платы. В России же оплата труда почти не связана с уровнем квалификации работника, его трудовым вкладом в производственный процесс. Зарботная плата в нашей стране состоит из оклада, различных премий и неэффективных форм тарифного стимулирования.

Рациональным вариантом является использование на российских предприятиях наиболее эффективных механизмов японской модели оплаты труда. Они включают в себя зависимость заработной платы сотрудника от оценки эксперта, «плавающие» оклады, бестарифную оплату труда.

Теперь обратимся к опыту США. Эта страна придаёт большое значение формированию заработной платы, так как главным видом мотивации здесь выступает денежное вознаграждение. Оно разделяется на две части: заработную плату, которую работник получает за свой труд, и различные дополнительные льготы, занимающие в доходе трудящихся около 40%.

В США имеет широкое применение такой механизм, как система грейдов, который можно эффективно использовать в России. Суть грейдирования заключается в том, что сотрудники, занимающие самые различные должности, оцениваются по следующим показателям:

- участие в результатах финансовой деятельности предприятия,
- уровень квалификации,
- степень ответственности и так далее.

Благодаря этой системе формируется иерархия должностей в зависимости от вклада трудящихся в работу фирмы. Грейдинг также подразумевает социальные льготы и гарантии. Следовательно, оплата труда становится объективной, прозрачной и подконтрольной. Трудно найти способ мотивации труда, который бы принимал во внимание предпочтения и работников, и работодателей. Фирма всегда выплачивает сотрудникам заработную плату, ориентируясь прежде всего на свои цели. В то же время оплата труда должна соответствовать требованиям трудящихся, удерживать их на данном предприятии. Именно система грейдов способствует взаимодействию логики бизнеса и заработной платы и решению вопросов, которые связаны со стимулированием работников. Грейдинг обеспечивает предприятию конкурентоспособность как на внутреннем, так и на внешнем рынке, вследствие того что результаты деятельности становятся более доступными для инвесторов. Это способствует увеличению суммы капиталовложений.

Таким образом, мы обобщили наиболее интересные, с нашей точки зрения, способы повышения стимулирующей роли заработной платы. Об-

ратим внимание на опыт некоторых стран Западной Европы. В каждой стране система оплаты труда характеризуется своими отличительными особенностями: в Германии – стимулированием производительности труда, в Италии – выплатой различных надбавок по результатам индивидуальной и коллективной деятельности, во Франции – зависимостью размера заработной платы от достижений каждого отдельного сотрудника. Практика этих стран представляет для России большой интерес. Многие компоненты стоит реализовать на рынке труда нашей страны, приспособив их к российской реальности. Благодаря этому можно будет достичь значительных положительных результатов в трудовой деятельности.

В России и за рубежом подходы к стимулирующей функции заработной платы значительно отличаются. Рынок труда в России ещё пока до конца не сформирован. Россия, расположенная между Западом и Востоком, включает в себя как западные, так и восточные ценности. Ей необходимо выбрать наиболее эффективную и подходящую модель мотивации труда посредством заработной платы, опираясь на свой опыт и особенности культуры и истории.

Литература

1. *Заработная плата в России: эволюция и дифференциация* / под ред. В.Е. Гимпельсона, Р.И. Капелюшниковой. М.: Издательский дом ГУ ВШЭ, 2008. 575 с.
2. Бережная Э.В., Опалева О.Д. Проблемы совершенствования формирования заработной платы в современных условиях // *Молодой учёный*. 2015. №12. С. 383 – 386.
3. Галимова А.Ш., Галимова Л.Ф., Тимербулатова А.Р. Заработная плата как фактор мотивации к труду // *Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева*. 2015. №1. С. 163 – 169.
4. Гапонова О.С. Направления использования отечественного и зарубежного опыта мотивации персонала организаций // *Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского*. 2011. №1. С. 277 – 283.
5. Захаров А.Н. Зарубежный опыт мотивации и оплаты труда // *Вестник НГИЭИ*. 2014. №9. С. 19 – 30.
6. Костенко Е.П. Особенности системы оплаты труда в Японии и возможности её применения в России // *Экономические аспекты стратегии модернизации России: Сб. науч. трудов* / под. ред. В.А. Алёшина, М.А. Чернышёва, Т.Ю. Анопоченко. Ростов-на-Дону: АкадемЛит, 2011. С. 114 – 117.
7. Чепелюк М.В. Экономическая сущность и роль заработной платы в современных условиях // *Евразийский Научный Журнал*. 2016. №6. С. 46 – 47.
8. Cisell M.J., W. Van der Stede Desing effective reward system // *Finance & Management*. 2009. N170. P. 60 – 71.

References

1. *Zarabotnaya plata v Rossii: evolyuciya i differenciaciya* / pod red. V.E. Gimpel'sona, R.I. Kapelyushnikova. M.: Izdatel'skij dom GU VSHE, 2008. 575 s.
2. Berezhnaya E.V., Opaleva O.D. Problemy sovershenstvovaniya formirovaniya zarabotnoj platy v sovremennykh usloviyah // *Molodoj uchyonyj*. 2015. №12. S. 383 – 386.
3. Galimova A.SH., Galimova L.F., Timerbulatova A.R. Zarabotnaya plata kak faktor motivacii k trudu // *Vestnik Volzhskogo universiteta im. V.N. Tatishcheva*. 2015. №1. S. 163 – 169.
4. Gaponova O.S. Napravleniya ispol'zovaniya otechestvennogo i zarubezhnogo opyta motivacii personala organizacij // *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N.I. Lobachevskogo*. 2011. №1. S. 277 – 283.
5. Zaharov A.N. Zarubezhnyj opyt motivacii i oplaty truda // *Vestnik NGIEI*. 2014. №9. S. 19 – 30.

6. Kostenko E.P. *Osobennosti sistemy oplaty truda v Yaponii i vozmozhnosti eyo primeneniya v Rossii* // *Ekonomicheskie aspekty strategii modernizacii Rossii: Sb. nauch. trudov / pod. red. V.A. Alyoshina, M.A. CHernyshyova, T.YU. Anopchenko. Rostov-na-Donu: AkademLit, 2011. S. 114 – 117.*

7. CHepelyuk M.V. *Ekonomicheskaya sushchnost' i rol' zarabotnoj platy v sovremennyh usloviyah* // *EvrAzijskij Nauchnyj Zhurnal. 2016. №6. S. 46 – 47.*

8. Cisell M.J., W.Van der Stede *Desing effective reward system* // *Finance & Management. 2009. N170. P. 60 – 71.*

WAYS TO INCREASE THE STIMULATING ROLE OF SALARY: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND RUSSIAN PRACTICE

*Gorbacheva A.A., Candidate of Economic Sciences (Ph.D.), Associate Professor,
Ignatova I.O., Student,
Moscow State Institute of International Relations (University)
of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation*

Abstract: salary policy plays a major role in enterprise management as salary is a main motivator for employee productivity improvement. The article presents international and national experience of using salary as a factor of work motivation, examines more effective means of employee encouragement as well as evaluates the possibilities of applying foreign experience in the Russian practice.

The authors identified the countries that made significant achievements in the sphere of the management of work motivation, highlighted particular features of pay systems in the USA, France, the UK as well as considered methods applied to determine the pay rate. Special emphasis is placed on the Japanese salary system as it is recognised as one of the most effective schemes in the world practice. In Japan a payment model is one of the elements of five great Japanese mechanisms of labour relations. The article provides practical recommendations for the use of the Japanese experience by Russian employers.

It ends with summarising the most commonly used modern ways of increasing the stimulating role of salaries. The article explains that when choosing a model of work motivation through salary that is suitable for Russia it is necessary to draw on our own experience as well as cultural and historical peculiarities.

Keywords: salary, work motivation, Pay for Performance (PFP), company profit, economic growth, Japanese salary system, salary differentiation, employee skill level, grading system, social benefits and guarantees