

*Платицына А.А.,
студент магистратуры
кафедра экономики труда и управления персоналом
Уральский государственный экономический университет
Россия, г. Екатеринбург*

ОРГАНИЗАЦИЯ ОПЛАТЫ ТРУДА ПЕРСОНАЛА: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И СОВРЕМЕННЫЕ СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

***Аннотация:** В статье систематизированы теоретические подходы к организации оплаты труда персонала как ключевого элемента системы управления человеческими ресурсами. Рассмотрены концепции и функции заработной платы, классификация систем оплаты труда (тарифные, бестарифные, смешанные), охарактеризованы современные подходы к формированию системы вознаграждения с акцентом на KPI-based оплату, грейдирование и гибкие компенсационные пакеты. Определены ключевые тенденции трансформации систем оплаты труда в условиях сервисной экономики.*

***Ключевые слова:** оплата труда, заработная плата, система вознаграждения, тарифная система, грейдирование, KPI, мотивация персонала, сервисный центр, компенсационный пакет.*

***Annotation:** The article systematizes theoretical approaches to organizing personnel remuneration as a key element of the human resource management system. It examines wage concepts and functions, as well as the classification of remuneration systems (tariff-based, non-tariff, and hybrid), and characterizes modern approaches to designing compensation systems, with a focus on KPI-based pay, job grading, and flexible compensation packages. Key trends in the transformation of remuneration systems within the service economy are identified.*

Keywords: remuneration, wages, reward system, tariff system, job grading, KPI, staff motivation, service center, compensation package.

Введение

Оплата труда занимает центральное место в системе управления персоналом любой организации, поскольку выступает одновременно инструментом привлечения и удержания квалифицированных работников, механизмом мотивации к высокопроизводительному труду и средством реализации принципов социальной справедливости. От того, насколько обоснованно выстроена система оплаты труда, во многом зависят конкурентоспособность организации на рынке труда, уровень производительности персонала и, в конечном счёте, финансовые результаты деятельности предприятия [1].

Для сервисных предприятий данная проблематика приобретает особую остроту: в отличие от производственных организаций, где результат труда легко измеряется объёмом выпущенной продукции, в сфере услуг производительность труда нередко определяется качеством обслуживания клиентов, скоростью выполнения заявок, компетентностью персонала — параметрами, трудно поддающимися стандартизированному измерению. Именно поэтому совершенствование систем оплаты труда в сервисных организациях является самостоятельной и практически значимой научной задачей.

Цель статьи — систематизировать теоретические основы организации оплаты труда персонала, охарактеризовать современные системы вознаграждения и выявить тенденции их развития применительно к условиям сервисного предприятия.

1. Сущность и функции заработной платы

В экономической теории и трудовом праве понятие заработной платы трактуется с различных позиций. Трудовой кодекс Российской Федерации определяет заработную плату (оплату труда работника) как «вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты и стимулирующие выплаты» (ст. 129 ТК РФ) [2]. Данное определение охватывает все три компонента современного вознаграждения: базовую оплату, компенсации и стимулы.

В научной литературе заработная плата рассматривается в нескольких измерениях. С позиции работника — это доход, обеспечивающий воспроизводство рабочей силы и повышение качества жизни. С позиции работодателя — элемент издержек производства, определяющий конкурентоспособность продукции или услуги. С позиции государства — инструмент регулирования рынка труда, социальной политики и формирования потребительского спроса [3].

В теории управления персоналом принято выделять несколько базовых функций заработной платы. Воспроизводственная функция обеспечивает работнику и членам его семьи уровень потребления, достаточный для восстановления трудоспособности. Стимулирующая (мотивационная) функция призвана побуждать работника к высокопроизводительному и качественному труду через дифференциацию вознаграждения в зависимости от индивидуального вклада. Регулирующая функция предполагает воздействие заработной платы на распределение трудовых ресурсов между отраслями, регионами и предприятиями посредством механизма рыночного ценообразования. Социальная функция реализует принцип справедливого вознаграждения и снижает дифференциацию доходов [4].

Следует подчеркнуть, что реализация всех перечисленных функций в полной мере возможна лишь при условии научно обоснованного, последовательного построения системы оплаты труда, учитывающей как

внешние (рыночные, нормативно-правовые) условия, так и внутреннюю специфику конкретной организации.

2. Классификация систем оплаты труда

Под системой оплаты труда понимается совокупность взаимосвязанных элементов, определяющих порядок начисления заработной платы работникам с учётом результатов и условий их труда. В российской практике традиционно выделяют тарифные, бестарифные и смешанные системы оплаты труда [5].

Тарифная система оплаты труда является наиболее распространённой в производственных и бюджетных организациях. Её основу составляют тарифные ставки (должностные оклады), тарифные разряды и тарифные коэффициенты, отражающие дифференциацию оплаты в зависимости от квалификации работника и сложности выполняемых работ. Тарифная система реализуется в двух формах: повременной (оплата пропорциональна отработанному времени) и сдельной (оплата пропорциональна объёму выполненных работ). Каждая форма имеет ряд разновидностей: повременная — простую и премиальную, сдельная — прямую, сдельно-премиальную, сдельно-прогрессивную, аккордную и другие [6].

Бестарифные системы оплаты труда строятся на иных принципах: заработная плата каждого работника определяется его долей в общем фонде оплаты труда коллектива (бригады, подразделения, организации) в зависимости от коэффициента трудового участия. Бестарифные системы ориентированы на командный результат и способствуют развитию взаимозависимости и взаимответственности работников, однако существенно усложняют администрирование и могут порождать конфликты при распределении.

Смешанные системы объединяют элементы тарифной и бестарифной оплаты. В современных организациях они, как правило, реализуются через трёхкомпонентную структуру вознаграждения: базовый оклад

(фиксированная часть) + премиальная часть (переменная, зависящая от результатов) + компенсационный пакет (льготы и доплаты). Именно такая структура наиболее характерна для коммерческих сервисных предприятий [7].

3. Современные подходы к построению систем вознаграждения

За последние два десятилетия в мировой практике управления персоналом сформировался ряд концептуально новых подходов к построению систем оплаты и вознаграждения, существенно дополняющих традиционные тарифные системы.

Управление по ключевым показателям эффективности (KPI) предполагает привязку переменной части вознаграждения к конкретным, заранее согласованным показателям деятельности работника или подразделения. KPI-based оплата позволяет обеспечить чёткую связь между индивидуальным вкладом работника и его вознаграждением, делая систему мотивации прозрачной и управляемой. Для сервисных предприятий типичными KPI персонала являются: выполнение норм выработки (количество выполненных заявок/заказов), качество обслуживания (оценки удовлетворённости клиентов, число рекламаций), соблюдение сроков, доля повторных обращений клиентов [8].

Грейдирование как метод построения системы должностных окладов предполагает распределение всех должностей в организации по группам (грейдам) на основе многофакторной оценки ценности должности для организации — с учётом уровня ответственности, необходимых компетенций, сложности задач и масштаба влияния на результат. Внутри каждого грейда устанавливается «вилка» оклада, что обеспечивает возможность роста вознаграждения без обязательного карьерного продвижения. Грейдирование обеспечивает внутреннюю справедливость системы оплаты и её рыночное соответствие [9].

Концепция «совокупного вознаграждения» (Total Rewards) расширяет традиционное понимание компенсационного пакета, включая не только денежные выплаты, но и нематериальные элементы: возможности обучения и развития, гибкий режим работы, признание достижений, корпоративная культура. Данная концепция особенно актуальна для привлечения и удержания квалифицированных технических специалистов — ключевого ресурса сервисных предприятий [10].

4. Специфика организации оплаты труда в сфере технического обслуживания и ремонта

Сфера технического обслуживания и ремонта специализированной техники обладает рядом особенностей, определяющих специфику организации оплаты труда. Во-первых, высокая квалификационная дифференциация персонала: от механиков-ремонтников базовой квалификации до узкоспециализированных мастеров, способных диагностировать и устранять неисправности сложных агрегатов. Это обуславливает необходимость разветвлённой тарифной сетки с широкими «вилками» оклада.

Во-вторых, существенная зависимость выработки от загруженности производства: при неравномерном поступлении заявок применение чистой сдельной системы создаёт риски резкого колебания заработков и демотивации персонала в периоды спада. В связи с этим для таких предприятий наиболее обоснованной является повременно-премиальная система с установленным минимальным гарантированным окладом и переменной частью, зависящей от выработки и качества.

В-третьих, критическая роль качества выполненных работ: в сфере ремонта и технического обслуживания дорогостоящей техники (в том числе грузового автотранспорта) ошибки, допущенные при ремонте, могут повлечь серьёзные технические последствия и значительные финансовые потери. Это

требует включения в систему оплаты труда показателей качества: процент возвратов/гарантийных случаев, число рекламаций, результаты технического контроля [11].

Наконец, специфика управления производительностью в сервисной организации определяется необходимостью балансирования между скоростью выполнения заказов (от которой зависит доходность) и качеством (от которого зависит репутация и лояльность клиентов). Система оплаты труда должна стимулировать оба параметра одновременно, не допуская их противопоставления [12].

Заключение

Проведённый анализ теоретических основ организации оплаты труда позволяет сделать следующие выводы. Система оплаты труда — многоуровневый, системно организованный механизм, реализующий воспроизводственную, стимулирующую, регулирующую и социальную функции заработной платы. Современные тенденции развития систем вознаграждения определяются переходом от административно установленных тарифных ставок к гибким, рыночно-ориентированным системам с развитым переменным компонентом, привязанным к KPI. Для сервисных предприятий по ремонту специализированной техники оптимальной является смешанная система, сочетающая достаточный базовый оклад, дифференцированную премию по показателям выработки и качества, а также компенсационный пакет, способный конкурировать с предложениями рынка труда. Данные теоретические выводы создают методологическую основу для прикладного анализа и совершенствования системы оплаты труда конкретного сервисного центра.

Список литературы:

1. Генкин Б.М. Экономика и социология труда : учебник. — 9-е изд. — М. : Норма, 2021. — 448 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 06.04.2024) // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 25.06.2026).
3. Яковлев Р.А. Концепция реформирования заработной платы. — М. : Институт труда, 2020. — 144 с.
4. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Экономика труда : учебник и практикум. — 3-е изд. — М. : Юрайт, 2022. — 386 с.
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации : учебник. — 5-е изд. — М. : ИНФРА-М, 2021. — 695 с.
6. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие. — 3-е изд. — М. : ИНФРА-М, 2020. — 378 с.
7. Захаров Д.К., Федорова Н.В. Организация управления персоналом на предприятии : учеб. пособие. — М. : Экзамен, 2022. — 224 с.
8. Ключков А.К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. — М. : Эксмо, 2021. — 103 с.
9. Чемяков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. — 2-е изд. — М. : Вершина, 2022. — 208 с.
10. Армстронг М., Броун Д. Управление вознаграждением персонала: практика и стратегия / пер. с англ. — М. : Дело и Сервис, 2019. — 366 с.
11. Лукьяненко В.И. Особенности организации оплаты труда в сфере технического сервиса // Экономика труда. — 2022. — Т. 9. — № 4. — С. 667–682.
12. Митрофанова А.Е. Формирование системы вознаграждения персонала сервисных предприятий: теоретический аспект // Управление

персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — Т. 12. — № 2. — С. 17–24.