

УДК 331.101.3

***СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ В
ОРГАНИЗАЦИИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И СОВРЕМЕННЫЕ
ВЕКТОРЫ***

Насырова С.И.,

научный руководитель

к.э.н., доцент,

ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»,

г. Уфа, Россия

Япарова Э.Ф.,

студент,

ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»,

г. Уфа, Россия

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические основы построения эффективной системы вознаграждения персонала. Анализируется эволюция моделей оплаты труда - от традиционных тарифных систем к современным интегральным конструкциям (грейдинг, KPI, социальный пакет). Формулируются принципы совершенствования системы вознаграждения: прозрачность, справедливость, гибкость, стратегическая направленность, комплексность.

Ключевые слова: система вознаграждения, оплата труда, мотивация, грейдинг, KPI, социальный пакет.

***IMPROVING THE REMUNERATION SYSTEM IN AN ORGANIZATION:
THEORETICAL FOUNDATIONS AND MODERN VECTORS***

Nasyrova S.I.,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Ufa University of Science and Technology

Ufa, Russia

Yaparova E.F.,

Student

Ufa University of Science and Technology

Ufa, Russia

Abstract. The article examines the theoretical foundations of building an effective personnel remuneration system. It analyzes the evolution of compensation models - from traditional tariff systems to modern integrated structures (grading, KPI, social benefits). The principles for improving the remuneration system are formulated: transparency, fairness, flexibility, strategic orientation, and comprehensiveness.

Keywords: remuneration system, compensation, motivation, grading, KPI, social benefits.

Конкурентоспособность любого предприятия напрямую коррелирует с его способностью привлекать и удерживать таланты. Фундаментом кадрового менеджмента выступает модель компенсации, объединяющая материальные и нематериальные стимулы. Классические подходы, опирающиеся на фиксированные ставки и тарифы, демонстрируют низкую эффективность: их негибкость, игнорирование индивидуальных достижений и слабая способность формировать долгосрочную приверженность персоналу [1; 5]. Данная работа нацелена на систематизацию теоретических взглядов на механизмы вознаграждения и выявление векторов их оптимизации.

Под вознаграждением понимается совокупность корпоративных регламентов и инструментов, регулирующих периодичность, формы и объемы выплат, включая неденежные поощрения. В международной практике

применяется концепция total rewards («совокупное вознаграждение»), базирующаяся на трех элементах [2; 3]:

Базовая составляющая (фикс, тариф) - гарантирует предсказуемость и стабильность финансового потока.

Переменная составляющая (бонусы, премии, опционы) - стимулирует продуктивность через привязку к результатам.

Социальный пакет (бенефиты) - включает ДМС, обучение, гибкость графика и прочее, работая на лояльность.

В отечественном сегменте долгое время господствовала упрощенная схема «оклад и премия», где стимулирующая часть зачастую была формальной. В настоящее время бизнес эволюционирует в сторону комплексных структур: внедрения грейдов, КРІ и персонализированных льгот.

Тарифный метод является исторически ранней моделью. Он разделяет оплату труда в зависимости от квалификации и сложности задач. Плюсы: понятность и простота. Минусы: жесткая привязка к штатному расписанию, риск уравниловки и деградация мотивации.

Бестарифные подходы (период 1970–80-х гг.) связывают доход сотрудника с общими успехами предприятия. В российских реалиях они не получили массового внедрения вследствие недостаточного уровня управленческого менеджмента.

В современных условиях наиболее актуальны КРІ и грейдирование. Грейдирование (в частности, методология Хэя) подразумевает классификацию позиций по их значимости для бизнеса через объективные параметры (влияние на прибыль, масштаб ответственности, сложность). Для каждого уровня предусмотрен диапазон окладов, позволяющий варьировать выплаты внутри одной позиции. Такой подход гарантирует прозрачность и внутреннюю справедливость [4]. Методика КРІ базируется на трансляции стратегических задач в измеримые показатели конкретного исполнителя. Премирование привязывается к выполнению SMART-критериев, что создает прямую связь Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

между усилиями и доходом. На практике эти инструменты дополняют друг друга: грейды определяют «вилку» оклада, а КРІ регулируют переменный доход. Согласно исследованиям, применение данной связки снижает риск оттока ключевых сотрудников на 20–30 %.

На основе синтеза теории и практики [1; 3; 6] можно выделить пять ключевых постулатов.

Прозрачность. Механика формирования дохода и условия премирования должны быть понятны каждому. Отсутствие ясности ведет к слухам и падению мотивации.

Справедливость. Соблюдение принципа «равная оплата за равный труд». Любая дифференциация должна иметь под собой объективные основания (результативность, сложность, стаж).

Гибкость. Способность системы оперативно реагировать на рыночную конъюнктуру. Переменная часть должна составлять не менее 20–30 % от совокупного дохода, а показатели КРІ требуют ежеквартальной актуализации.

Стратегическая ориентация. Стимулы должны направлять усилия персонала на достижение глобальных целей компании. Необходима четкая декомпозиция целей от корпоративного уровня до индивидуальных КРІ.

Комплексность. Требуется гармоничное сочетание фиксированной части, бонусов и бенефитов. Дисбаланс в любом направлении провоцирует системные сбои.

Механизм вознаграждения не существует в вакууме. Он интегрирован с оценкой персонала (без точного замера результатов невозможно честное премирование), планированием карьеры (грейды теряют смысл без понятных путей развития) и корпоративной культурой (индивидуальные стимулы могут вступать в противоречие с командными ценностями). Ошибка многих компаний заключается в игнорировании этих взаимосвязей.

Эффективное стимулирование строится на балансе между стабильностью (оклад), мотивацией (переменная часть) и социальным обеспечением

(бенефиты). Тарифные модели уступают место грейдингу и КРІ, позволяющим оплачивать реальный вклад.

Библиографический список

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 280 с.
2. Беккер, Г. Человеческий капитал: теоретический и эмпирический анализ. – М.: ИД ВШЭ, 2021. – 672 с.
3. Ветлужских, Е. Система вознаграждения: как разработать и внедрить. – М.: Альпина Паблишер, 2022. – 248 с.
4. Лапшова, О. А. Оплата труда персонала : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова, Е. В. Голубева, Л. М. Симонова, С. А. Голубев ; под общ. ред. О. А. Лапшовой. – 3-е изд. – М.: Юрайт, 2025. – 349 с.
5. Насырова, С. И. Мотивация как функция менеджмента: конструирование категории // Московский экономический журнал. – 2020. – № 9. – С. 42. – DOI 10.24411/2413-046X-2020-10624.
6. Насырова, С. И. Структура управления организацией как элемент развития предприятия // Московский экономический журнал. – 2020. – № 9. – С. 43. – DOI 10.24411/2413-046X-2020-10625.