

УДК 331

*О. В. Шибилева*

ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва», Саранск, e-mail: o.shibileva@rambler.ru

## СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ГИБКИХ ФОРМ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

**Ключевые слова:** гибкая форма оплаты труда; дистанционная работа; материальное и нематериальное стимулирование; производительность труда; трудовая активность; формы заемного труда.

В статье рассматриваются особенности применения гибких форм оплаты труда, предполагающих установление дифференцированных условий оплаты труда, учитывающих сложность и качество выполняемых работ, уровень квалификации персонала, условия труда, творческий подход и вклад каждого работника в достижение значимых для предприятия результатов. Отмечены преимущества и недостатки перехода к гибким схемам работы. Проанализированы наиболее распространенные формы гибкой системы оплаты труда. Обоснована необходимость применения в современном мире различных форм заемного труда: аутсорсинг, аутстаффинг, лизинг персонала. Рассмотрен практический подход к исследуемой проблеме на примере ООО «Аспэг». С учетом выявленных проблем в организации оплаты труда и стимулирования персонала транспортной компании, предложена политика увеличения материального стимулирования, главной целью которой определено повышение заинтересованности работников в более быстром и в то же время качественном осуществлении своих трудовых функций, что приведет к повышению качества и эффективности выполняемых работ, а как следствие, основных экономических показателей деятельности предприятия. Выявлена значимость нематериальных стимулов для большей вовлеченности имеющегося персонала в трудовой процесс, более быстрого подбора и привлечения новых сотрудников.

*O. V. Shibileva*

National Research Ogarev Mordovia State University, Saransk,  
e-mail: o.shibileva@rambler.ru

## CURRENT STATE OF FLEXIBLE FORMS OF LABOR PAYMENT IN ENTERPRISES

**Keywords:** flexible form of remuneration; distant work; material and non-material incentives; labor productivity; labor activity; forms of agency work.

The article discusses the features of the use of flexible forms of remuneration, implying the establishment of differentiated conditions of remuneration, taking into account the complexity and quality of work performed, the level of qualifications of personnel, working conditions, creativity and the contribution of each employee to the achievement of significant results for the enterprise. The advantages and disadvantages of switching to flexible work schemes are noted. The article analyzes the most common forms of flexible remuneration systems. The necessity of using various forms of borrowed labor in the modern world is substantiated: outsourcing, outstaffing, personnel leasing. A practical approach to the problem under study is considered on the example of the transport company «Aspeg». Taking into account the identified problems in the organization of remuneration and incentives for the personnel of the transport company, a policy of increasing material incentives is proposed, the main purpose of which is to increase the interest of employees in faster and at the same time qualitative implementation of their labor functions, which will lead to an increase in the quality and efficiency of the work performed, and as a consequence, the main economic indicators of the enterprise. The importance of intangible incentives for greater involvement of existing staff in the labor process, faster recruitment and recruitment of new employees is revealed.

### Введение

Стремительное развитие цифровых технологий оказывает воздействие на рынок труда во всех сферах экономики. Наблюдается влияние экономического кризиса на снижение общего уровня заработной платы, что меняет систему, формы оплаты труда с появлением дистанционной рабо-

ты и людей нового типа поколения, в частности «Миллениалы» или «Поколение Y, X», которые работают «фрилансерами-дауншифтерами». Разрабатываются новые концепции рабочего места и рабочего дня, которые не соответствует стандартной модели полной занятости (неполный рабочий день, работа по требованию); рабочий про-

цесс разделяется на более мелкие операции в рамках глобального цифрового производства; появляются социальные классы работников с временной или частичной занятостью, которая носит постоянный или устойчивый характер; рабочие задачи и функции сотрудников несут нестандартные операции как на основном месте работы, так и в качестве дополнительной подработки.

Необходимо обратить внимание на то, что «сервитизация» или трансформация экономики является следствием сложной эпидемиологической обстановки, связанной с коронавирусной инфекцией COVID-19, которая перевернула привычный образ жизни людей, научила жить совершенно по-новому.

В условиях пандемии предприятия были вынуждены массово внедрить гибкие форматы работы, предусматривающие, в первую очередь, совмещение различных форм работы на дому: удаленная, дистанционная, надомная, оставшихся важной составляющей и постковидного мира.

Цель исследования – изучить особенности применения гибких форм оплаты труда в практической деятельности предприятий.

#### Материал и методы исследования

Переход к гибким схемам работы несет как положительный, так и отрицательный эффект. Гибкий формат работы способствует, прежде всего:

- повышению продуктивности сотрудников за счет увеличения рабочего времени, т.к. сокращается время на дорогу;
- повышению инновационности, поскольку, находясь в благоприятной, тихой, домашней обстановке (а не в офисе), имея возможность дольше быть с семьей, у многих работников зарождаются гениальные инновационные идеи и решения;
- снижению затрат на аренду офисных помещений и оборудование рабочих мест, перекладыванию этих издержек на работников;
- увеличению рабочей силы путем включения в ее состав дополнительных людей: женщин, одиноких родителей, людей старшего возраста, людей с ограниченной мобильностью;
- гибкости численности вовлеченных в проект работников, снижению издержек на увольнение [1].

Однако при переходе на гибкие режимы работы многие работники сталкиваются с такими проблемами, как нехватка не-

обходимого настроения на работу, поскольку не всегда окружающая атмосфера располагает к трудовому процессу; необходимость самостоятельно организовать рабочее место; недостаток коммуникации в рабочем процессе, который приводит к возникновению у сотрудников чувств одиночества, подавленности и изолированности от коллектива. Нехватка личного взаимодействия, отсутствие сплоченности команды препятствует обмену навыками и умениями между сотрудниками, выработке «коллективного знания», «командного духа» и, как следствие, может привести к проблемам мотивации и качества выполняемой работы, снижению уровня инновационности предприятия. Кроме того, переход на гибкий режим работы выявил недостаток цифровых навыков у персонала вследствие отсутствия надлежащего качества обучения, показал существующие барьеры, связанные с удаленной работой [2].

Всемирная паутина, предоставляющая доступ к интернету через мобильные приложения или компьютерные платформы «уберизации» и «дезинтермедиации», позволила осуществлять блокчейн-расчеты без посредников, снижать потребности в работниках, связанных с обработкой транзакций на финансовом рынке и т.д.

Хотя данные Росстата свидетельствуют о том, что на начальной стадии пандемии во многих регионах Российской Федерации наблюдалось «цифровое неравенство» из-за отсутствия доступа к «быстрому» Интернету. Наибольший удельный вес домохозяйств, не имеющих возможности воспользоваться широкополосным Интернетом, приходился на Чукотский автономный округ – 49,4%, Республику Хакасию – 46,5%, Курганскую область – 44% (таблица).

Такая ситуация, безусловно, затруднила рабочий процесс, а также взаимодействие работников, поскольку они были вынуждены ограничиваться перепиской по электронной почте. У руководства появилось недоверие к сотрудникам «на удаленке», в связи с чем они были вынуждены либо вводить дополнительные меры контроля, либо менять методы командного взаимодействия, повышая автономность сотрудников (например, оценивать эффективность сотрудников не по времени, проведенному на рабочем месте, а по результатам их работы). Оба метода связаны с дополнительными издержками.

Субъекты РФ, не имеющие доступа к «быстрому» Интернету, 2019

Субъекты РФ	Удельный вес домохозяйств, %
Москва	13,4
Ярославская область	40,7
Новгородская область	37,7
Республика Калмыкия	43,8
Республика Дагестан	36,8
Республика Мордовия	39,1
Курганская область	44,0
Республика Хакасия	46,5
Чукотский АО	49,4
Забайкальский край	41,6

На сегодняшний день доступ к быстрому Интернету получили уже более 80% домохозяйств.

Нейронная сеть меняет гибкий график форм оплаты труда – механизм, который предполагает установление дифференцированных условий оплаты труда, учитывающих сложность и качество выполняемых работ, уровень квалификации персонала, условия труда, творческий подход и вклад каждого работника в достижение высоких, значимых для предприятия результатов. Введение данных форм оплаты труда ориентировано на усиление материальной заинтересованности работников в повышении производительности труда и, как следствие, на увеличение доходности предприятия в целом [3].

*Гибкая форма оплаты труда* – это новый подход к пониманию заработной платы в целом. Это та форма, которая не просто обеспечивает регулярные, бесперебойные выплаты работникам, но и ранжирует их, выделяя наиболее эффективных и поощряя их. Гибкая форма оплаты труда выполняет *экономическую и социальную роль*. Заработная плата, начисленная в зависимости от результатов труда, побуждает работника к росту эффективности производства, что вытекает из целей работ и задач, которые ставятся перед работником по ее достижению. Социальная эффективность заработной платы отражает меру воспроизводства рабочей силы работника предприятия и характеризует то, как заработная плата соотносится с минимальной оплатой труда, размер которой обеспечивает простое воспроизводство рабочей силы.

Наиболее распространенными формами гибкой системы оплаты труда являются:

– *единовременное вознаграждение (аккордная система оплаты труда)*: заработная плата представляет собой единовременную выплату за выполнение какого-либо временного задания, например, строительства сооружения, ремонтных работ. Обычно в таких случаях с сотрудниками заключаются срочные трудовые договоры;

– *участие в доходах (комиссионная система оплаты труда)*: заработная плата выплачивается сотрудникам за выполнение производственного задания, результат которого приносит предприятию прямой доход;

– *участие в прибылях (система плавающих окладов)*: рабочий персонал получает дифференцированное годовое вознаграждение из прибыли (выручки) предприятия, выплачиваемое в определенной форме.

Все многообразие гибких систем можно разделить на гибкие тарифные и гибкие бестарифные [4].

В *гибких тарифных системах* основой формирования заработной платы работника является тариф, который дополняется различными премиями, доплатами, надбавками, отражающими результативность труда по итогам работы.

*Гибкая бестарифная система оплаты труда* базируется на коэффициентах квалификационного уровня (ККУ), которые устанавливаются руководством предприятия экспертно-аналитическими методами на основе оценки конкретных результатов труда работников.

На Западе и на многих предприятиях СНГ широко применяются *гибкие бестарифные системы оплаты труда*. Гибкие – потому, что система может трансформироваться под практически любые задачи оперативного планирования и стимулирования. Бестарифные – потому, что базовые параметры заработной платы – *ставки, оклады, тарифы, минимальные зарплаты* определяются исходя из конъюнктуры рынка труда в регионе, характера, целей и задач бизнеса, кадровой политики руководства предприятия.

На Западе гибкие схемы оплаты для топ-менеджеров используются на протяжении многих десятилетий. Сравнительно новая тенденция – распространение этой практики на рядовых работников. Так, например, в США, их использует 72% компаний. Профессиональный подход к такой форме опла-

ты, по оценкам Ассоциации американских менеджеров, сокращает текучесть кадров на 70-75%.

Кроме того, не менее актуальными и приемлемыми гибкими формами оплаты труда при постоянной и временной дистанционной работе считаем *индивидуальную сделную оплату труда*, учитывающую трудовой вклад каждого отдельного дистанционного сотрудника, его индивидуальные достижения, выполнение норм выработки, и *сдельно-премиальную оплату труда*, предполагающую предоставление стимулирующих и компенсационных выплат, что, безусловно, способствует повышению мотивации трудовой активности, росту производительности труда работников в рамках дистанционного режима [5].

В случае, когда сотрудники предприятия по каким-то причинам не отработывают рабочий день полностью (работники с неравномерной загрузкой, которых привлекают для выполнения задания; сотрудники, у которых рабочее время не нормировано, например, преподаватели; работники с гибким графиком; совместители; сотрудники, для которых невозможно определить производительность труда), работодателю выгодно применять такую разновидность гибкой формы оплаты труда, как почасовая.

При *почасовой форме оплаты труда* учитывают количество отработанных часов и размер установленной почасовой ставки. В зависимости от производственной специфики и прочих факторов «почасовка» может применяться в следующих формах:

1. *стандартная почасовая тарифная ставка* – сотруднику устанавливается неизменную расценку одного часа работы, без учета объема выполненных работ и их качества (подходит для администраторов, операторов, охранников, вахтеров);

2. *премиальная почасовая тарифная ставка* – на оплату труда влияет объем и качество выполненных работ. При расчете учитывают количество отработанных часов, к этой сумме добавляют премию;

3. *нормированная почасовая тарифная ставка* – удобна на предприятиях, где выполнять производственные нормативы нежелательно. Сотруднику устанавливается часовую расценку и доплату за выполнение условий, которые установлены работодателем.

Следует отметить, что гибкие формы оплаты труда широко применимы и в отношении заемного персонала. Большую популярность в современном мире приобретают

различные *формы заемного труда*: аутсорсинг, аутстаффинг, лизинг персонала [6]. На *аутсорсинг* переводят работы, необходимые для поддержания жизнеобеспечения предприятия, но не являющиеся профильными для него: обслуживание компьютерных сетей, логистику, маркетинговые исследования или уборку помещений.

*Аутстаффинг* как форма заемного труда используется в тех случаях, когда рекрутинговое агентство (подрядчик) не подбирает работников, а оформляет в свой штат уже существующий персонал организации-клиента (заказчика).

*Лизинг персонала* подразумевает предоставление находящихся в штате кадрового агентства сотрудников клиенту на относительно продолжительный срок, от трех месяцев до нескольких лет.

Все чаще появляется внедрение *заемного труда*, осуществляемого по распоряжению работодателя в интересах, под управлением и контролем физического лица или юридического лица. В результате оптимизации штатной численности персонала за счет внедрения заемного труда на предприятии происходит относительное снижение издержек, связанных с вознаграждением и стимулированием работников, улучшается соотношение между объемом производства и уровнем затрат на труд. Это связано с тем, что затраты на заёмных специалистов, фактически занятых на предприятии, не учитываются по статье издержек по труду, а переходят в статью издержек на приобретение услуг (или операционные расходы). В России издержки по данной статье уменьшают размер налогооблагаемой прибыли.

Согласно прогнозу Центра по мониторингу технологической модернизации и научно-технического развития ОНФ к 2027 году наибольшее сокращение рабочих мест произойдет на обрабатывающих производствах (на 23,9%), в сельском хозяйстве (на 14,8%) и в транспортной отрасли (на 9,3%).

#### Результаты исследования и их обсуждение

С точки зрения практического подхода к рассматриваемой проблеме на переход к гибким формам оплаты труда, исследована действующая транспортная компания «Аспэг» г. Саранска, с целью определения степени удовлетворенности действующей системой оплаты труда и трудовыми условиями. Сотрудникам организации было

предложено ответить на тестовые вопросы. Респондентами выступило 59 человек, которые дали ответы на тип трудовой мотивации.

*Анкета для определения типа трудовой мотивации работника ООО «Аспэг»*

1. Как долго Вы работаете в данной организации? \_\_\_\_ лет / \_\_\_\_ месяцев

2. Что Вы больше всего цените в своей работе?

- самостоятельное принятие решений при выполнении тех или иных задач;
- понимание того, что я являюсь нужным сотрудником для данной организации;
- достойное вознаграждение за труд;
- возможность проявить себя;
- работа не приносит мне удовольствие, но она мне хорошо знакома и привычна.
- другое: \_\_\_\_\_

3. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились?

- если предложат более высокую заработную плату;
- если новая работа будет более интересной;
- если это действительно необходимо для организации;
- если я буду понимать, что я смогу справиться с новыми обязанностями;
- я бы предпочел (предпочла) остаться на привычной мне работе;
- другое: \_\_\_\_\_

4. Оцените, насколько Вы удовлетворены текущей заработной платой?

- полностью удовлетворен;
- частично удовлетворен;
- полностью не удовлетворён;
- затрудняюсь ответить.

5. Удовлетворены ли Вы действующей системой оплаты труда?

- да, полностью удовлетворен;
- хотел бы изменить размер заработной платы;
- полностью не удовлетворен системой оплаты труда.

6. Что из нижеперечисленного для Вас важнее всего на текущей должности?

- достойная заработная плата;
- социальный пакет;
- карьерный рост;
- взаимоотношения с коллективом;
- удобный график работы;
- другое: \_\_\_\_\_

7. Что для Вас является основным стимулом, к чему Вы стремитесь?

- высокая заработная плата;
- социальный пакет;
- карьерный рост;
- высокий социальный статус;
- другое: \_\_\_\_\_

8. Основная причина, по которой бы Вы были вынуждены уволиться с текущего рабочего места?

- низкий уровень заработной платы;
- отсутствие карьерного роста;
- сокращенное количество нерабочих праздничных дней;
- частые и длительные командировки;
- затрудняюсь ответить;
- другое: \_\_\_\_\_

Результаты исследования по социологическому опросу, показывающие долю удовлетворенности персонала ООО «Аспэг» действующей системой оплаты труда, представлены в круговой диаграмме (рисунк 1).

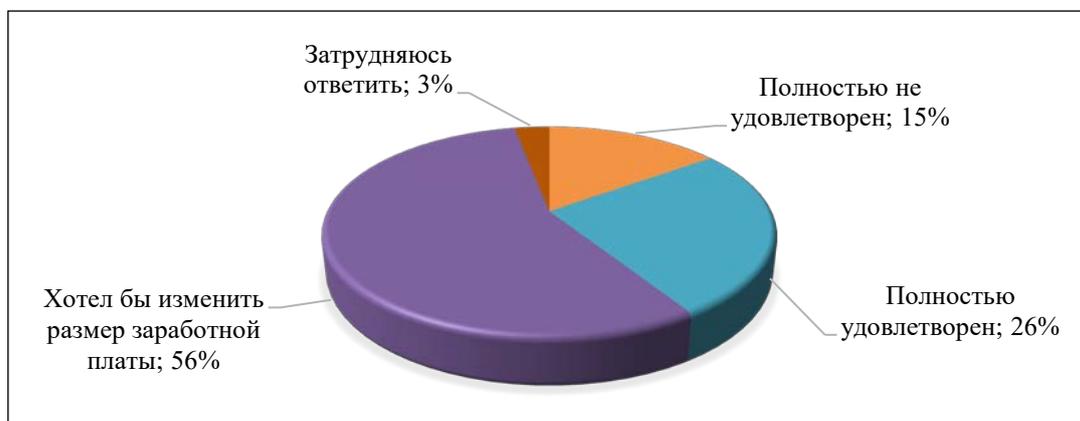


Рис. 1. Удовлетворенность персонала ООО «Аспэг» действующей системой оплаты труда

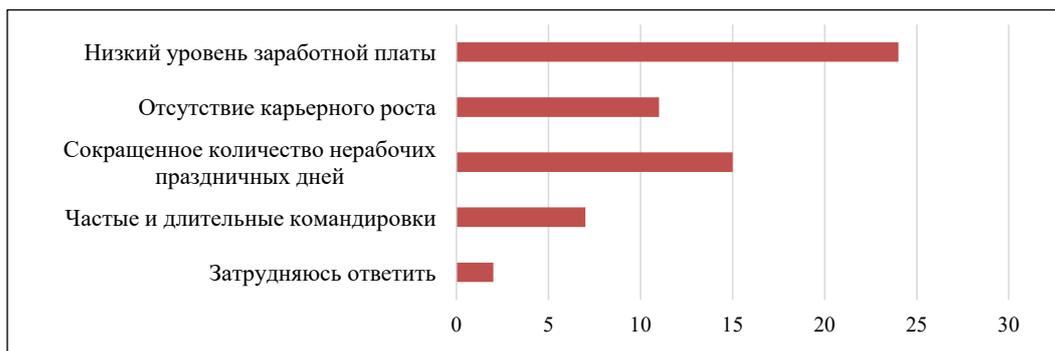


Рис. 2. Причины принятия сотрудниками ООО «Аспэг» решения об увольнении с текущего рабочего места

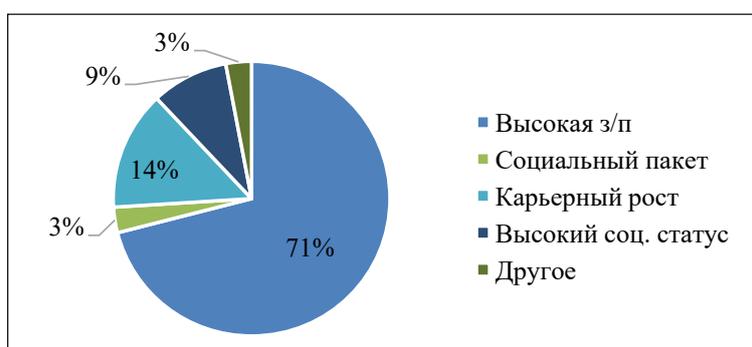


Рис. 3. Основные стимулы сотрудников ООО «Аспэг»

Стоит отметить, что удовлетворенность персонала ООО «Аспэг» работой недостаточно высокая. Процент полностью довольных сотрудников системой оплаты труда составил лишь 26% или 15 человек от всех опрошенных. Количество частично удовлетворенных – 33 человек говорит о необходимости введения надбавок. Два опрошенных затруднились ответить, а остальные 9 человек остались полностью не удовлетворены. К основным причинам неудовлетворенности заработной платы сотрудники относят отсутствие премий и вознаграждений по результатам деятельности.

Анализ рисунка 2 свидетельствует о том, что основной причиной возможного ухода сотрудников является низкий уровень заработной платы. Доля такого ответа составляет 41% или 24 человека. Все остальные варианты в совокупности составляют 59% или 35 человек.

На рисунке 3 представлены основные цели и стимулы сотрудников ООО «Аспэг».

Наибольшее количество опрошенных – 42 человека ответили, что стремятся получать высокую заработную плату, когда во-семь предпочли карьерный рост.

По результатам проведенного среди сотрудников транспортной компании «Аспэг» опроса можно сделать следующий вывод: наибольшее число опрошенных частично удовлетворены текущими условиями труда, и высокая заработная плата для них является основным стимулом.

С учетом выявленных проблем в организации оплаты труда и стимулирования, а так же социологического опроса, внедряемая в ООО «Аспэг» система оплаты труда должна быть основана на политике увеличения материального стимулирования, главной целью которой определено повышение заинтересованности работников в более быстром и в то же время качественном осуществлении своих трудовых функций, что приведет к повышению качества и эффективности выполняемых работ, а как следствие, основных экономических показателей деятельности предприятия. При оценке персонала важно уделять большое внимание и нематериальным стимулам. Возможность неоднократного повышения квалификации, интересные и познавательные задачи, наличие гибкого графика работы являются не менее важными факторами в сравнении

с оплатой труда для большей вовлеченности имеющегося персонала в трудовой процесс, более быстрого подбора и привлечения новых сотрудников.

Целесообразно предложить руководству ООО «Аспэг» установить для сотрудников транспортного цеха (водителей, слесарей) сдельно-премиальную оплату труда, учитывающую трудовой вклад персонала, выполнение норм выработки, предполагающую предоставление стимулирующих и компенсационных выплат, что, безусловно, будет способствовать повышению мотивации трудовой активности, росту производительности труда.

В отношении, например, молодого специалиста, устроившегося на работу в данную компанию, но при этом являющегося по совместительству студентом высшего учебного заведения, рекомендовано внедрить почасовую оплату труда.

*Пример 1.*

Для студентки, которая пришла работать в ООО «Аспэг» в качестве бухгалтера, установлена часовая ставка в размере 120 р. Елена работает по гибкому графику в свободное от обучения время. В ноябре 2021 года она отработала 80 часов. Расчет зарплаты за месяц выглядит следующим образом:

$$80 \text{ ч.} \times 120 \text{ р.} = 9600 \text{ р.}$$

Если бы Елена отработала весь месяц, то расчет был бы таким:

$$168 \text{ ч.} \times 120 \text{ р.} = 20160 \text{ р.}$$

Для офисных сотрудников ООО «Аспэг» на текущий момент времени установлена повременная форма оплаты труда в размере месячного оклада. На наш взгляд, более предпочтительной была бы повременно-

премиальная система оплаты труда, при которой дополнительно к заработной плате сотруднику нужно было бы начислить премию за качественное выполнение работы в установленный срок.

*Пример 2.*

В ООО «Аспэг» установлена повременно-премиальная форма оплаты труда. В Положении о премировании сказано, что выполнение работы в установленные внутренними нормативными документами организации сроки сотрудникам выплачивают премию в размере 10% от месячного оклада.

Месячный оклад Иванова А.И. – 30000 р. В течение месяца он уложился в сроки и выполнил весь объем работы. По итогам месяца Иванову выплатили премию.

Его суммарная заработная плата за месяц составила:

$$30000 \text{ р.} + 30000 \text{ р.} \times 10\% = 33000 \text{ р.}$$

**Заключение**

В заключение вышесказанного стоит подчеркнуть, что при внедрении гибких систем оплаты труда необходимо провести подготовку работников отдела кадров по вопросам их использования. Это позволит выбирать подходящую систему оплаты труда на основе анализа особенностей предприятия, готовить предприятие к внедрению системы и обеспечивать ее эффективное применение. Также важно информировать всех работников предприятия о переходе на новую систему оплаты труда, ее особенностях и преимуществах. Это позволит снизить сопротивление переменам со стороны персонала и обеспечить эффективную мотивацию персонала к высокопроизводительному труду.

*Библиографический список*

1. Слепцова Е.В., Перхун И.А. Возможности применения гибких систем оплаты труда на российских предприятиях // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 12-2 (58). С. 172-174.
2. Грудько С.В. Проблемы применения гибких форм оплаты труда // Экономические науки: материалы докладов 51-ой Международной научно-технической конференции преподавателей и студентов (Витебск, 25 апреля 2018 г.). Витебск: Издательство ВГТУ, 2018. С. 262–265.
3. Экономические эффекты гибких форматов работы. 2020. URL: <https://www.economy.gov.ru/material/file/e0ce66117ad46ad5d78e83ac754d6199/11082020.pdf> (дата обращения: 02.12.2021).
4. Лапшова О.А. Оплата труда персонала. М.: Юрайт, 2019. 330 с.
5. Шибилева О.В., Паршуткина В.В. Организация учета и оплаты труда сотрудников в дистанционном режиме // Управленческий учет. 2021. № 2-2. С. 225-233.
6. Багирова А.П., Турсукова И.И. Эффективность использования гибких форм занятости на региональном рынке труда: теория и методика оценки. Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2014. 80 с.