

Интернет-журнал «Наукovedение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 7, №2 (2015) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol7-2>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/13EVN215.pdf>

DOI: 10.15862/13EVN215 (<http://dx.doi.org/10.15862/13EVN215>)

УДК 658.336

Дудяшова Валентина Павловна

Образовательная организация высшего образования (частное учреждение)
«Международная академия бизнеса и новых технологий (МУБиНТ)»
Россия, Кострома (филиал)¹
Профессор кафедры менеджмента
Доктор экономических наук
E-mail: dv1@kostroma.ru

Снурницына Марина Алексеевна

Образовательная организация высшего образования (частное учреждение)
«Международная академия бизнеса и новых технологий (МУБиНТ)»
Россия, Кострома (филиал)
Начальник отдела кадров
Аспирант
E-mail: sm13m@yandex.ru

Обоснование эффективной структуры заработной платы управленческого персонала в условиях самообучающейся организации

¹ 150003, Ярославль, ул. Республиканская д. 6 Б, кв. 47

Аннотация. Эффективность современной организации определяется результатами труда сотрудников. В научной литературе существует множество исследований, отражающих применение различных систем определения заработной платы. В данном исследовании проведен анализ подходов к определению заработной платы, представлены разные подходы к структуре и функциям заработной платы. Рассмотрен мировой опыт формирования заработной платы, даны предложения по обязательным элементам заработной платы для организаций в условиях самообучения. Исследование позволило обобщить и сформулировать понятие заработной платы в условиях самообучающейся организации. Также в исследовании выделена социальная функция заработной платы, значение которой нельзя недооценивать, решая вопрос достижения эффективности труда. В структуре заработной платы выделены две составляющие: постоянная и переменная. Эффективностью работника можно управлять через переменную составляющую заработной платы. Кроме того, в работе проведен анализ японской, американской и западноевропейской систем оплаты труда, что позволяет проанализировать опыт зарубежных стран с целью формирования и разработки системы оплаты труда для российских организаций.

Результаты исследования расширяют теоретические, организационные, методологические знания в области технологии управления персоналом, а именно процесса определения заработной платы сотрудников.

Ключевые слова: заработная плата; самообучающаяся организация; оклад; переменная часть заработной платы; стимулирующие выплаты; нематериальные виды поощрения.

Ссылка для цитирования этой статьи:

Дудяшова В.П., Снурницына М.А. Обоснование эффективной структуры заработной платы управленческого персонала в условиях самообучающейся организации // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №2 (2015) <http://naukovedenie.ru/PDF/13EVN215.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/13EVN215

Эффективность современной организации определяется результатами труда сотрудников. Уникальным конкурентным преимуществом организации, независимо от сферы деятельности, становится человеческий потенциал. Система оплаты труда, соответствующая стратегии развития организации, должна быть конкурентоспособной, чтобы, во-первых - привлечь, во-вторых - удержать и в-третьих - способствовать эффективной деятельности каждого привлеченного таланта.

Современные организации обладающие свойствами Самообучающейся организации (СОО), обладают преимуществами в сравнении с организациями, в которых самообучение не представлено или представлено незначительно. Что же такое Самообучающаяся организация и какие конкурентные преимущества ее отличают? Самообучающаяся организация – искусственно созданная организационная система, в которой осуществляется активное приращение неявных знаний, во-первых, за счет использования межличностных коммуникаций непосредственно в процессе принятия управленческих решений; во-вторых, за счет организации непрерывного обучения на основе института наставничества и других интерактивных форм, использующих передачу опыта с помощью человеческого фактора. [8].

Самообучающую организацию отличают: отношение к работнику – как равному партнеру, уровень умений и образованности работника влияет на доверие менеджмента работнику, доверие принимать решения в сложных спорных вопросах. Рабочую атмосферу отличает дух сотрудничества и профессиональных коммуникаций, которые дополнительно выполняют роль приращения и приумножения корпоративных знаний, совершенствования технологий работы, но не ради знаний, или технологий, а с целью повышения эффективности бизнеса.

Значимость и актуальность проблем оплаты и мотивации труда по сей день являются предметом исследования ученых как теоретиков, так и практиков. Данной проблематике посвящены работы ученых: Бабыниной Л.С., Баткаевой И.А., Батухтина И.Л., Веснина В.Р., Волгина Н.А., Генкина Б.М., Гореловой Н.А., Егоршина А.П., Жукова А.Л., Ильина Е.П., Кибанова А.Я., Куликова В.В., Кокина Ю.П., Красовского Ю.Д., Митрофановой Е.А., Одегова Ю.Г., Познизова В.Т., Травина В.В., Федченко А.А., Шекшни С.В., Яковлева Р.А. и многих других.

Что же понимают ученые под заработной платой, какие функции она выполняет, какие именно системы оплаты труда предлагают разработчики данного вопроса – предлагаем рассмотреть более подробно.

Таблица 1

Анализ понятия «Зарботная плата»

Автор	Авторское определение зарботной платы	Комментарии
Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокин М.Е.[1]	Зарботная плата есть элемент дохода наемного работника, форма экономической реализации права собственности на принадлежащий ему ресурс труда.	В данном определении зарботная плата понимается как цена за результат труда
Бабынина Л.С. [2]	Вознаграждение за труд в узком смысле - все формы признания достижений персонала для возмещения ему трудовых затрат в соответствии с законодательством.	Определение схоже с предыдущим, добавляется ссылка на соответствие законодательству.
Баткаева И.А., Митрофанова Е.А.[3]	Плата работнику за труд, за использование его рабочей силы	В предыдущих определениях не явно прослеживается результат труда, в данном определении упоминается процесс труда через использование рабочей силы
Веснин В.Р.[4], Винокурова М.А., [16] Горелова Н.А.[16]	Вознаграждение за труд, зависящее от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, ее результата, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера.	В определении зарботной платы появляется дифференциация от знаний, умений, навыков, а также от сложности выполняемой работы. Данное определение считаем наиболее полным.
Волгин О.Н., Пушкарёв Н.Н., Матвеев А.А.[5]	Зарботная плата как цена труда или рабочей силы, занятой в производственной сфере, - это основная часть жизненных средств работников, распределяемая между ними в соответствии с количеством и качеством затраченного труда, реальным трудовым вкладом и зависящая от конечных результатов работы предприятия	В определении значимое место занимают потребности работника, а оплата производится по личному вкладу и общих результатах. Наиболее характерное определение для организаций в условиях СОО
Генкин Б.М. [6]	Зарботная плата или, в общем случае, доход сотрудников предприятия в зависимости от конкретных условий могут выступать в двух ролях: процента на человеческий капитал; платы за аренду трудового потенциала	Определение не свойственно для социального менеджмента. Отношение к человеку как к ресурсу.
Егоршин А.П. [9, 308], Кибанов А.Я. [12]	Зарботная плата - цена рабочей силы, соответствующая стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи.	В данном определении есть потребности организации и работника, нет зависимости от сложности работы и уровня знаний и навыков работника.
Шекшня С.В. [15]	Зарботная плата - это денежное вознаграждение, периодически выплачиваемое организацией сотруднику за выполнение возложенных на него обязанностей.	Определение, на наш взгляд не полное. Нет учета сложности работы, а также знаний и навыков работника.

По нашему мнению, наиболее точные и полные определения зарботной платы даны учеными: Весниным В.Р., Винокуровой М.А., Гореловой Н.А. В данном определении отражена не только плата, которую работник получает за труд, но и отмечена зависимость величины зарботной платы от знаний, умений, навыков, а также сложность выполняемой

работы. И определение, данное Волгиным О.Н., Пушкарёвым Н.Н., Матвеевым А.А. В определении значимое место занимают потребности работника, а оплата производится по личному вкладу и при условии достижения общих результатов. Данное определение наиболее характерно для организаций в условиях СОО. *Обобщая позиции ученых, считаем что заработная плата – периодическое денежное вознаграждение, выплачиваемое работнику за выполнение возложенных обязанностей, с учетом уровня квалификации, знаний и навыков работника, а также с учетом сложности, интенсивности, вредных и иных факторов на рабочем месте.*

Анализ определения заработной платы позволяет перейти к анализу подходов к функциям заработной платы. Рассмотрим подходы, представленные в таблице 2.

Таблица 2

Подходы к функциям заработной платы

Источники / Функции	Воспроизводственная	Стимулирующая	Измерительно-распределительная	Ресурсно-разместительная	Формирование платежеспособного спроса населения	Организация и управление персоналом	Оптимизация издержек на рабочую силу	Соответствие законодательству	Социальная	Учетно-производственная	Регулирующая
Адамчук В.В. [1]											
Бабынина Л.С. [2]											
Баткаева И.А. [3]											
Веснин В.Р.[4]											
Винокурова М.А. [16]											
Волгин О.Н. [5]											
Генкин Б.М.[6]											
Горелова Н.А.[16]											
Егоршин А.П. [9]											
Кибанов А.Я. [12]											
Матвеев А.А.[5]											
Митрофанова Е.А.[3]											

Пушкарёв Н.Н. [5]											
Ромашов О.В. [1]											
Сорокин М.Е. [1]											
Шекшня С.В. [15]											

Ученые по-разному понимают смысл функций заработной платы. В данной работе нами рассмотрены представленные в литературных источниках значения заработной платы для конкретного человека и организации. На основании представленных в таблице данных, можно сделать вывод, что авторы, изучающие данную проблему большинством склоняются к функциям: воспроизводственной и стимулирующей, многие ученые в оплате труда отмечают ресурсно-распределительную функцию. Мы же хотим отметить социальную функцию заработной платы, которая не отмечена большинством ученых, но, в условиях социального менеджмента, будет набирать популярность. Рассмотрим значение и отметим важность каждой функции: *воспроизводственная* – отражает возможность организации в воспроизводстве рабочей силы требуемого количества и качества. Сторонниками данной функции являются: Адамчук В.В., Баткаева И.А., Винокурова М.А., Волгин О.Н., Генкин Б.М., Горелова Н.А., Егоршин А.П.

Кибанов А.Я., Матвеев А.А., Митрофанова Е.А., Пушкарёв Н.Н., Ромашов О.В., Сорокин М.Е. *Стимулирующая* – повышает интерес работника к работе. Безусловно, значимая функция, так как мотив/стимул – основной движущий фактор любой деятельности. Сторонниками данной функции являются: Адамчук В.В., Баткаева И.А., Веснин В.Р., Винокурова М.А., Волгин О.Н., Генкин Б.М., Горелова Н.А., Егоршин А.П., Кибанов А.Я., Матвеев А.А., Митрофанова Е.А., Пушкарёв Н.Н., Ромашов О.В., Сорокин М.Е., Шекшня С.В. *Измерительно-распределительная функция* - предполагает измерение затрат на труд и оплату в зависимости от трудоемкости труда. Данную функцию отмечают: Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокин М.Е. *Ресурсно - размесительная функция* направлена на оптимизацию размещения трудовых ресурсов по регионам, отраслям, предприятиям. Важность данной функции в научных работах отмечают Адамчук В.В., Баткаева И.А., Винокурова М.А., Генкин Б.М., Горелова Н.А., Митрофанова Е.А., Ромашов О.В., Сорокин М.Е.

Функция *формирование платежеспособного спроса населения* - не требует разъяснения. Количества сторонников данной функции может свидетельствовать о само собой разумеющемся факте, однако ученых, выделивших данную функция мало. Среди них: Адамчук В.В., Генкин Б.М., Ромашов О.В., Сорокин М.Е.

Функции: *организация и управление персоналом* содержит в себе и функцию воспроизводственную, и стимулирующую, и измерительно-распределительную. Охватывает все процессы управления персоналом как с позиции работника, так и с позиции работодателя. Функция *оптимизация издержек на рабочую силу* созвучна по назначению с функцией ресурсно-размесительной в части расходов на персонал. Функция *соответствие законодательству* – не может не выполняться, мы бы отнесли это к обязательным условиям или принципам, а не к функции. Значимость этих функций в научных работах отмечала Бабынина Л.С.

Социальная функция заработной платы предполагает социально-справедливое распределение доходов предприятия и общества. Справедливость оплаты труда определяется через достижения в профессиональной области, владение большими знаниями и навыками, в сравнении с коллегами. Важность данной функции заключается не только в справедливой

оплате труда, но и в мотивации персонала. Понимание справедливости оплаты гарант стабильно высокой мотивации персонала. Важность данной функции отмечали: Бабынина Л.С., Волгин О.Н., Генкин Б.М., Егоршин А.П., Кибанов А.Я., Матвеев А.А., Пушкарев Н.Н. *Учетно-производственная* функция отражает долю участия труда и его влияние на образование цены товара/услуги. Данную функцию отмечают: Бабынина Л.С., Волгин О.Н., Кибанов А.Я., Матвеев А.А., Пушкарев Н.Н. *Регулирующая функция* направлена на баланс между работником и работодателем, между трудовыми затратами и оплатой труда, между возможностями работников и потребностями организации. Регулирующая функция содержит все вышеуказанные функции. Данную функцию заработной платы отметили в работах ученые: Бабынина Л.С., Волгин О.Н., Кибанов А.Я., Матвеев А.А., Пушкарев Н.Н.

Анализ определения заработной платы и функций позволяет перейти к анализу структуры заработной платы. Какие же элементы заработной платы выделяют ученые? Рассмотрим структуры, представленные в таблице 3.

Таблица 3

Анализ структуры оплаты труда

Источник	Структура оплаты труда
Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокин М.Е. [1]	<u>Основной элемент заработной платы</u> — ставка заработной платы. <u>Переменная часть</u> -премии, надбавки, сдельный приработок и т.п <u>Третья составляющая</u> - материальная помощь, оплата питания, оплата путевок и лечения, ценные подарки, дополнительное медицинское и пенсионное страхование и т.п.
Бабынина Л.С. [2]	<u>Базовая часть</u> (тарифное нормирование) ранее зависела от сложности работы, материальной ответственности и пр., сегодня тарифное нормирование представлено грейдированием. <u>Симулирующие выплаты</u> премии и вознаграждения систематического характера. <u>Корпоративный социальный пакет</u> персональный
Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. [3]	<u>Материальное</u> денежное стимулирование <u>Нематериальное</u> стимулирование <u>Материальное не денежное</u> стимулирование
Веснин В.Р. [4]	<u>Основная заработная плата</u> ставка, оклад <u>Дополнительная заработная плата</u> доплаты, компенсации <u>Премии</u>

Винокурова М.А., Горелова Н.А. [16]	<u>Оплата за отработанное время</u> оклад, премия, доплаты <u>Оплата за неотработанное время</u> Учебные отпуска, оплата по больничному листу и т.д. <u>Единовременные поощрительные выплаты</u> <u>Выплаты социального характера</u>
Волгин О.Н., Пушкарёв Н.Н., Матвеев А.А. [5]	<u>Постоянная часть</u> зависит от: а) индивидуальных характеристик работника (возраст, наличие степени, звания и пр.); б) нервно-психических и физических нагрузок на рабочем месте; в) квалификации; г) ответственности за средства труда, результаты труда и безопасность; д) влияния факторов окружающей среды. <u>Переменная часть</u> – более значимая часть заработной платы (не по величине, а по влиянию)
Генкин Б.М. [6]	<u>Тарифная часть</u> оплату по тарифным ставкам и окладам в соответствии со сложностью и ответственностью <u>Доплаты и компенсации</u> возмещают дополнительные затраты <u>Надбавки</u> <u>Премии</u> стимулируют добросовестность, качество, эффективность. Надбавки выплачиваются равномерно, премии нет.
Кибанов А.Я. [12]	<u>Оплата за отработанное время</u> <u>Оплата за неотработанное время.</u> <u>Выплаты социального характера</u> <u>Расходы, не относящиеся к фонду заработной платы и выплатам социального характера</u>
Шекшня С.В. [15]	<u>Основная</u> заработная плата или оклад <u>Дополнительные льготы</u>

Обобщая данные таблице 3, отметим общие подходы к структуре заработной платы. Ученые единогласно выделяют две составляющие заработной платы: основную часть заработной платы (базовую, окладную) и переменную (премии, бонусы, дополнительные льготы и пр.) Основная часть заработной платы не подлежит уменьшению, за исключением случаев, предусмотренных действующим трудовым законодательством. Это часть постоянна.

Переменная часть заработной платы может меняться, переменная часть в несколько раз меньше постоянной. Для получения лучшего эффекта, переменная часть не должна быть меньше, чем 1/7 или 1/8 от оклада. Существует множество классификаций переменной части заработной платы. Так, ученые Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокин М.Е., Бабынина, Веснин В.Р., Волгин О.Н., Пушкарёв Н.Н., Матвеев А.А., Шекшня С.В.

Генкин выделяют две составляющие в переменной части: во-первых - премии, надбавки, сдельный приработок и т.п, во вторых - материальная помощь, оплата питания, оплата путевок и лечения, ценные подарки, дополнительное медицинское и пенсионное страхование, так называемые социальные льготы. Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. выделяют материальное денежное стимулирование (которое может быть как в постоянной,

так и переменной части заработной платы), два других вида относятся к переменной составляющей заработной платы: нематериальное стимулирование (благодарности, почетные грамоты, и.т.д.), материальное неденежное стимулирование (оплата путевок, медицинское страхование и пр.). Винокурова М.А., Горелова Н.А., Кибанов А.Я. выделяет в постоянной составляющей оплату за отработанное время – оклад, в переменной составляющей – оплату за отработанное время – премии, доплаты, а также: оплату за неотработанное время: учебные отпуска, оплата по больничному листу и т.д.; единовременные поощрительные выплаты; выплаты социального характера.

Для того, что бы определить особенности структуры заработной платы СОО, рассмотрим еще и мировой опыт, который отчасти формирует и находит отражение в Российской системе оплаты труда. Процесс конвергенции систем оплаты труда происходит через компании с зарубежным капиталом, которые работают на территории Российской Федерации. Рассмотрим наиболее популярные из них.

Таблица 4

Анализ японской, американской и западноевропейской систем оплаты труда

Показатели	Японская система [11;14]	Американская система [11;14]	Западноевропейская система [11;14]
Основной ресурс компании [11;14]	Рабочий человек. В кризис заработная плата рабочих повышается.	Менеджмент	Менеджмент
Структура заработной платы [11;14]	Оклад Премии Социальные гарантии	Оклад Выплаты компенсационные и стимулирующие. Бонусы - награда, начисленная в качестве вознаграждения за услуги, оказанные компании в течение года.	Надбавки к заработной плате должны быть не менее 1/7

Критерии определения заработной платы [11;14]	Стаж труда и квалификация работника Результат работы предприятия «Жизненные пики» персонала Фактическая результативность работника; Супернизкая дифференциация в оплате труда	Результат личного труда Результат общей работы	<u>Беспремияльная</u> <u>Премияльная:</u> 1. доход предприятия; 2. индивидуальные результаты труда
Виды поощрения [11;14]	Премия Повышение профессиональной подготовки, Социальные льготы, Неформальная забота о сотруднике и его семье	Доплата за новые освоенные знания, и их применение; Выплаты при выходе на пенсию; Специальные премии менеджерам, не связанные с их успехами; Премии, зависящие от величины прибыли, при неизменной величине базового оклада; доплаты за повышение квалификации и стаж работы	Доплата за результаты личного труда Доплата за результаты организации в целом
Зарплата топ-менеджеров [11;14]	Выше рабочих не более чем в 7-8 раз, в кризис сначала снижается заработная плата топ-менеджеров.	Зарботная плата топ-менеджера почти всегда индивидуальна. Из стимулирующих - возможность приобрести акции компании	Индивидуализация заработной платы
Особенности системы оплаты труда [11;14]	Систему пожизненного найма; Систему подготовки на рабочем месте; Систему кадровой ротации; Систему репутаций; Систему оплаты труда	Дифференциация окладов с учетом качественных различий в труде; Дифференциация индивидуальной оплаты	Дифференциация окладов не от разряда работы, а от разряда рабочего

Для современных зарубежных систем оплаты труда характерно активное применение дополнительных социальных выплат, направленных на программы поддержания здорового образа жизни, компенсации расходов на обучение и др. Значимость социальных вы плат и льгот становятся все выше, а их перечень разнообразнее. Аналогичные тенденции в

настоящее время отмечают и в российских организациях. Стимулирование значимых для организации показателей через важные для работника мотивы обеспечивают организации желаемые результаты, а работникам – удовлетворение высших потребностей – в уважении, признании, в самовыражении.

Проанализировав опыт отечественных ученых, опыт зарубежных компаний, являющихся бесспорными лидерами в своих отраслях, предлагаем следующие обязательные элементы заработной платы для организаций в условиях СОО, представленные в таблице 5.

Таблица 5

Особенности заработной платы СОО

Показатели	Система заработной платы организации с признаками СОО
Цель	Стимулирование значимых для организации показателей через создание условий для удовлетворения базовых потребностей работника, но, и что более важно - высших потребностей – в уважении, признании, в самовыражении.
Функции	Регулирующая и социальная
Основной ресурс компании	Креативная группа, неформальные лидеры групп
Структура заработной платы	<p><u>Окладная составляющая</u> - конкурентная на рынке, позволяющая привлечь творческих, креативных, проявляющих интерес к самообучению, самосовершенствованию и в тоже время стремящихся к достижению нового результата в отрасли/технологии.</p> <p><u>Переменная составляющая</u> - предпочтительны следующие виды поощрения: % от дохода организации или отдела Возможность приобретения акций компании Поощрение за предложения по инновационным товарам/услугам/технологиям выполнения работы</p> <p><u>Дополнительные виды поощрения:</u> Компенсация полная или частичная обучения Поощрение за создание и актуализацию баз знаний Поощрение за обучение коллег Поощрение за уникальные компетенции Поощрение за личные результаты</p> <p><u>Нематериальные виды поощрения:</u> Благодарственные письма коллективу Соревнования по подразделениям (применять не среди подразделений одной организации, а в ситуации филиальной сети: соревнования на лидерство одного филиала с другим) Корпоративные мероприятия, направленные на сближение команды/коллектива. Ротация лояльных неформальных лидеров с мотивацией, соответствующей СОО и потенциалом в лидеры признанные (руководители отделов/департаментов) Профессиональные конкурсы (лучшее изобретение и пр.)</p>
Зарплата топ-менеджеров	Зарплата зависит от результата работы организации

Таким образом, в условиях СОО заработная плата как элемент технологии управления персоналом должна, по нашему мнению, обладать следующими отличительными чертами: Цель заработной платы работника в условиях СОО должна быть такой, чтобы достигались самые дерзновенные цели организации в условиях жесточайшей конкуренции, но при этом работник не чувствовал, что его временно используют, а чувствовал желание, азарт, нужность не для кого-то, а в том числе и для себя, потребность творить и создавать. Организация и ее цели должны стать частью человека, равнодушного ко всему, что происходит в ней. Функции, которые заработная плата несет – это регулирующая, так как охватывает все другие функции и социальная. Социальность функции обеспечивает понимание каждым членом коллектива справедливости оплаты, что снимает возможность конфликтов, воспитывает здоровое отношение к дифференцированной оплате. В структуре заработной платы следует остановиться на переменной составляющей. Предпочтительные виды дохода, по нашему мнению, направлены как раз на мотивацию персонала к поиску инновационных товаров/услуг/технологий/. Дополнительные виды поощрения направлены на достижение основной цели СОО. Но в связи с тем, что СОО является условием конкурентоспособности в условиях глобальной конкуренции, считаем, что и в оплате труда первостепенно должно стимулироваться достижение стратегической цели, а уже потом – форма, в которой эта цель на сегодня достигается. Все нематериальные виды мотивации направлены на достижение признаков СОО.

ЛИТЕРАТУРА

1. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. — М.: ЮНИТИ, 1999. - 407 с.
2. Бабынина Л.С. Эмперически анализ развития моделей оплаты труда в зарубежных странах Вестник Омского университета. Серия. «Экономика». 2012. №4. С. 109-114.
3. Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. Организация оплаты труда персонала: учебно-практическое пособие /под ред. А.Я. Кибанова. Москва: Проспект, 2012. 64 с.
4. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебник. – Москва: Проспект, 2015. – 688с.
5. Волгин О.Н., Пушкарёв Н.Н., Матвеев А.А. Мотивация труда персонала предприятия: учебное пособие / Под общей ред. д.э.н., проф. Пушкарёва Н.Н. – М.: АП «Наука», 2007. – 156 с.
6. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: учеб. для вузов / Б.М. Генкин. — 7-е изд., доп. — М.: Норма, 2007. — 448 с.
7. Глухова З.В. Экономика и социология труда: Учебное пособие. - Омск: Изд-во СибАДИ, 1999, - 106 с.
8. Дудяшова В.П., Кипень Н.А., Смирнова Е.В. Оценка эффективности приращения знаний самообучающейся организации (статья) Известия вузов. Серия «Экономика, финансы и управление производством». – Иваново, ИГХТУ, 2012. – № 2 (2012).
9. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности. Учебное пособие. - Н. Новгород: НИМБ, 2003.
10. Зубань Светлана Валерьевна. Организационно-методические аспекты материального стимулирования управленческого персонала на полиграфических предприятиях: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05. - Москва, 2006. - 207 с.: ил. РГБ ОД, [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dslib.net/economika-xoziajstva/organizacionno-metodicheskie-aspekty-materialnogo-stimulirovaniya-upravlencheskogo.html>
11. Кадровик. Кадровый менеджмент", 2011, N 12 Три модели стимулирования труда персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/tri-modeli-stimulirovaniya-truda-personala>
12. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М.: Инфра-М, 1998.
13. Одегов, Ю.Г. Экономика труда: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. И доп. — М.: Издательство Юрайт, 2014. — 423 с. — Серия: Бакалавр. Академический курс.
14. «Пресс-центр» Европейская, американская и японская модели HR [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://krjobs.eskiz.uz/index.php?do=page&page=10000756>
15. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие. 5-е изд. / С.В. Шекшня. – М., 2002. – 368 с.
16. Экономика труда / Под ред. Горелова Н. А. — СПб: Питер, 2007. — 208 с.

Рецензент: Коречков Юрий Викторович, профессор кафедры экономики и учетно-аналитической деятельности, Академия МУБиНТ.

Dudyashova Valentina Pavlovna

International University of Business and New Technologies
Russia, Kostroma
E-mail: dvp1@kostroma.ru

Snurnitzina Marina Alekseevna

International University of Business and New Technologies
Russia, Yaroslavl
E-mail: sm13m@yandex.ru

The effective salary structure management personnel is substantiated in the conditions of self-training organization's personnel

Abstract. Results of work of employees define efficiency of the modern organization. In scientific literature there are many researches reflecting use of various systems of definition of a salary. In this research we analyzed the different definitions of a salary, presented different approaches to structure and functions of a salary. In article the authors have consider world experience of formation of a salary, have given offers on obligatory elements of a salary in self-training organizations. The authors generalized and formulated concept of a salary in the self-training organization. Authors of research allocated social function of a salary. The salary is important at achievement of result. There are two components: a constant and a variable in structure of a salary. The result of work can be operated using a variable component of a salary. In the article the authors are analyzed Japanese, American and West European systems of compensation. It allows us to have analyzed experience of foreign countries, to create and develop system of compensation for using in Russian organizations.

Results of research are increasing theoretical, organizational, methodological knowledge in the technology of human resource management.

Keywords: salary; self-training organization; monthly salary; the variable part of salary; incentive payments; intangible motivation.

REFERENCES

1. Adamchuk V.V., Romashov O.V., Sorokina M.E. *Ekonomika and sociology of work: The textbook for higher education institutions*. — M.: UNITY, 1999. - 407 pages.
2. Babynina L.S. *Empericheski the analysis of development of models of compensation in foreign countries the Bulletin of Omsk university. Series. "Economy"*. 2012. No. 4. Page 109-114.
3. Batkayeva I.A., Mitrofanova of E.A. *Organization of compensation of the personnel: an educational and practical grant / under the editorship of A. Ya. Kibanov*. Moscow: Prospectus, 2012. 64 pages.
4. Vesnin V.R. *Management of human resources. Theory and practice: uchbnik*. – Moscow: Prospectus, 2015. – 688s.
5. Volgin O.N., Pushkaryov N.N., Matveev of A.A. *Motivation of work of the personnel of the enterprise: the manual / Under the general editorship of Dr. Econ. Sci., the prof. Pushkaryov N.N.* – M.: AP "Science", 2007. – 156 pages.
6. Genkin B.M. *Ekonomika and sociology of work: studies. for higher education institutions / B.M. Genkin*. — 7th prod., additional — M.: Norm, 2007. — 448 pages.
7. Glukhova of Z.V. *Ekonomik of N work sociology: Manual*. - Omsk: Publishing house of SIBADI, 1999, - 106 pages.
8. Dudyashova V.P., N.A. Smirnov's Kipen of E.V. *Otsenk of efficiency of an increment of knowledge of the self-training organization (article) of News of higher education institutions. "Economy, Finance and Production Management" series*. – Ivanovo, IGHTU, 2012. – No. 2 (2012).
9. Egorshin A.P. *Motivation of work. Manual*. - N. Novgorod: NIMBUS, 2003.
10. Zuban Svetlana Valeryevna. *Organizational and methodical aspects of material stimulation of the administrative personnel at the printing enterprises: thesis... Candidate of Economic Sciences: 08.00.05*. - Moscow, 2006. - 207 pages: silt. RGB of ODES, [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.dslib.net/economika-xoziajstva/organizacionno-metodicheskie-aspekty-materialnogo-stimulirovaniya-upravlencheskogo.html>
11. *Personnel officer. Personnel management*", 2011, N 12 *Three models of work incentives of the personnel [An electronic resource]*. – Access mode: <http://hr-portal.ru/article/tri-modeli-stimulirovaniya-truda-personala>
12. Kibanov A. Ya. *Human resource management of the organization*. M.: Infra-M, 1998.
13. Odegov, Yu. G. *Ekonomika of work: the textbook and a practical work for the academic bachelor degree / Yu. G. Odegov, G.G. Rudenko*. — 2nd prod., reslave. And additional — M.: Publishing house of Yurayt, 2014. — 423 pages — a Series: Bachelor. Academic course.
14. "Press center" European, American and Japanese HR models [An electronic resource]. – Access mode: <http://krjobs.eskiz.uz/index.php?do=page&page=10000756>
15. Shekshnya S.V. *Human resource management of the modern organization: educational and practical grant*. 5th prod. / S.V. Shekshnya. – M, 2002. – 368 pages.
16. *Work economy / Under the editorship of Gorelov N. A.* — SPb: St. Petersburg, 2007. — 208 pages.