

УДК 630.652      DOI: 10.14451/1.234.313

# Оптимизация структуры оплаты труда в лесном хозяйстве: проблемы и пути их решения

---

© 2024 **Колесникова Татьяна Геннадьевна**

Доцент, доцент, кандидат экономических наук. Поволжский государственный технологический университет.

E-mail: KolesnicovaTG@volgatech.net

© 2024 **Наумова Татьяна Максимовна**

Доцент, доцент, кандидат экономических наук. Поволжский государственный технологический университет.

E-mail: NaumovaTM@volgatech.net

© 2024 **Смоленникова Людмила Витальевна**

Аналитик, доцент, кандидат экономических наук. Центр экономических исследований и стратегического планирования в области лесных отношений – Обособленное подразделение ФБУ Санкт-Петербургский научно-исследовательский институт лесного хозяйства, расположенное в Москве.

E-mail: SmolennikovaLV@volgatech.net

© 2024 **Петрунин Николай Алексеевич**

Заместитель директора. Центр экономических исследований и стратегического планирования в области лесных отношений – Обособленное подразделение ФБУ Санкт-Петербургский научно-исследовательский институт лесного хозяйства, расположенное в Москве.

E-mail: n.petrunin-spbniilh@yandex.ru

---

**Ключевые слова:** оплата труда, лесное хозяйство, ключевые показатели эффективности, эффективный контракт.

Оптимизация структуры оплаты труда в лесном хозяйстве необходима для повышения эффективности работы сотрудников, стимулирования их профессионального роста и улучшения качества выполняемых работ.

В работе рассматривается актуальность данной проблемы в современных условиях, выявляются преимущества по внедрению эффективных систем вознаграждения. Обоснована необходимость совершенствования оплаты труда в лесном хозяйстве.

---

Оптимизация структуры оплаты труда в лесном хозяйстве имеет огромное значение в современных условиях. Она помогает обеспечить справедливое и эффективное вознаграждение работников, повысить их мотивацию и улучшить производительность труда.

В лесном хозяйстве сохраняется низкая заработная плата (табл. 1).

Низкий уровень оплаты труда в лесном хозяйстве связан с низкой технической оснащенностью, недостатком денежных средств на оплату труда, слабой мотивацией. Низкие зарплаты приводят к демотивации сотрудников и уходу квалифицированных специалистов.

Связь между мотивацией и оплатой труда является ключевым аспектом в обеспечении успешной работы и производительности работников лесного хозяйства. Мотивация может быть рассмотрена как нечто, приводящее к тому, чтобы человек стремился к выполнению определенных целей и задач, а оплата труда, в свою очередь, является материальным вознаграждением за это усилие. Оплата труда играет важную роль в мотивации сотрудников, так как она является одним из основных и наиболее мощных стимулов для работы. Чем выше оплата, тем выше мотивация у сотрудников стремиться к достижению лучших результатов. Справедливая и конкурентоспособная зарплата позволяет работникам чувствовать себя удовлетворенными и оцененными, что, в свою очередь, способствует повышению производительности и качества работы.

Механизм мотивации представляет собой комплекс мероприятий по управлению трудовым поведением работника (рис. 1) [1].

Эффективная система мотивации играет важную роль в достижении поставленных целей и повышении производительности труда. Выгоды такой системы:

1. увеличение производительности труда: мотивированные сотрудники работают более продуктивно, так как видят цель и имеют

стимул для ее достижения;

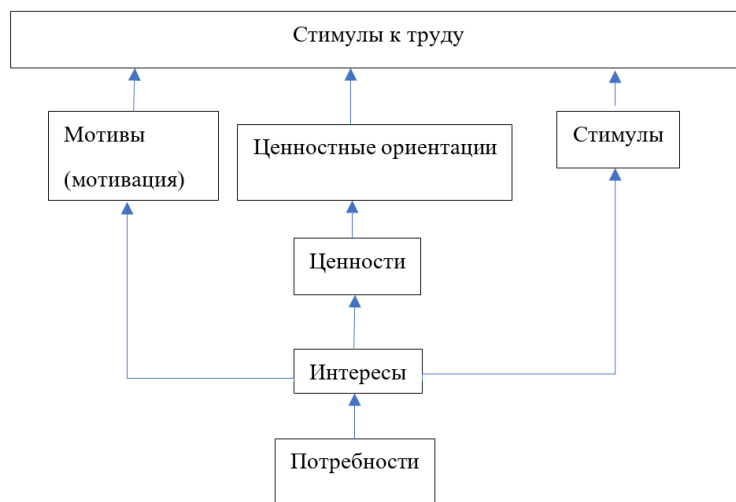
2. улучшение качества работы: мотивированные сотрудники склонны к более качественному выполнению своих обязанностей, так как стремятся к достижению поставленных целей;
3. снижение текучести кадров: эффективная система мотивации способствует удержанию талантливых сотрудников, так как они чувствуют себя ценными и оцененными в организации;
4. стимулирование творчества и инноваций: сотрудники, которые поддерживаются и мотивированы, склонны к творческому мышлению и поиску новых решений, что способствует развитию компании;
5. снижение затрат на обучение и адаптацию новых сотрудников: эффективная система мотивации помогает удерживать сотрудников в организации поэтому уменьшается необходимость в частой замене персонала, что позволяет сэкономить на обучении и адаптации новых сотрудников.

Для усиления мотивации работников лесного хозяйства в современных условиях необходимо определить цели и принципы системы оплаты труда; изучить условия, в которых действует система оплаты труда; проанализировать эффективные системы оплаты труда за счет достигнутых результатов с ее целями.

В лесном хозяйстве используются повременная и сдельная системы оплаты труда работников. Обе они базируются на положениях, установленных постановлением Правительства Российской Федерации от 05 августа 2008 года № 583 «О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных, автономных и казенных учреждений в федеральных государственных органах, а также гражданского персонала воинских частей, учреждений и подразделений федеральных органов исполнительной власти, в которых законом предусмотрена военная и приравненная к ней служба, оплата труда которых осуществляется на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работни-

**Таблица 1.** Среднемесячная заработная плата одного работника за период с 2000 по 2023 гг. [5].

| Год  | По всем видам экономической деятельности, руб. | В лесном хозяйстве, руб. | Соотношение заработной платы в лесном хозяйстве и заработной платы по всем видам экономической деятельности, % |
|------|--|--------------------------|--|
| 2000 | 2735,7   | 1361,0                   | 49,7   |
| 2005 | 8555,0   | 4990,0                   | 58,3   |
| 2015 | 44030,0  | 23452,0                  | 53,3   |
| 2020 | 57982,0  | 33262,0                  | 57,4   |
| 2021 | 64270,0  | 38130,0                  | 59,3   |
| 2022 | 72885,0  | 42039,0                  | 57,7   |
| 2023 | 73709,0  | 42333,7                  | 57,4   |

**Рис. 1.** Механизм воздействия потребностей на трудовое поведение.

ков федеральных государственных учреждений» и приказа Федерального агентства лесного хозяйства от 06 октября 2008 года № 280 «Об утверждении примерных положений по оплате труда работников федеральных бюджетных учреждений, находящихся в ведении Рослесхоза».

Элементами системы оплаты труда в лесном хозяйстве являются:

1. должностные оклады и тарифные ставки;
2. перечень видов выплат компенсационного характера;
3. перечень видов стимулирующего характера.

Перечень видов выплат компенсационного характера работникам лесного хозяйства указан

в приказе Рослесхоза (Федерального агентства лесного хозяйства) от 6 октября 2008 года № 280 «Об утверждении примерных положений по оплате труда работников федеральных бюджетных учреждений, находящихся в ведении Рослесхоза».

Действующее законодательство четко регламентирует перечень выплат компенсационного характера, конкретизация этих выплат осуществляется в трудовых договорах работников. Данные обстоятельства исключают компенсационные выплаты из объекта исследований в рамках настоящей работы.

Целью стимулирующих надбавок и доплат является решение следующих задач, являющихся

предметом социальной политики учреждения:

- опережающий рост показателей эффективности труда по сравнению с ростом заработной платы;
- увязка размеров получаемой заработной платы не только с личными результатами труда каждого работника, но и с результатами производственно-экономической деятельности учреждения, его филиалов и подразделений;
- стимулирование работника к качественному результату труда и поощрение его за выполненную работу;
- направление материальной заинтересованности работника на решение задач, не вытекающих прямо из трудовой функции работника, оговоренной в трудовом договоре с ним.

Конкретные размеры и условия выплат стимулирующего характера определяются организациями самостоятельно и устанавливаются приказом руководителя учреждения по согласованию с профсоюзной организацией, определяются в соответствии с личным вкладом работника в общие результаты работы, а также наличием средств на эти цели в пределах установленного фонда оплаты труда и максимальными размерами не ограничиваются.

Перечень стимулирующих надбавок и доплат в приказе Рослесхоза (Федерального агентства лесного хозяйства) от 6 октября 2008 года № 280 «Об утверждении примерных положений по оплате труда работников федеральных бюджетных учреждений, находящихся в ведении Рослесхоза» включает в себя:

- выплаты за интенсивность и высокие результаты работы;
- выплаты за качество выполняемых работ;
- выплаты за стаж непрерывной работы, выслугу лет;
- премиальные выплаты по итогам работы.

Согласно вышеуказанному приказу выплаты стимулирующего характера устанавливаются работнику с учетом критериев, позволяющих

оценить результативность и качество его работы, с учетом рекомендаций соответствующих федеральных органов исполнительной власти. Поэтому в ходе настоящей исследовательской работы предложены рекомендации по выплатам стимулирующего характера с помощью ключевых показателей эффективности (КПЭ).

Цель системы управления эффективностью бизнеса, основанной на КПЭ, – повышение результативности управления бизнесом за счет разработки и внедрения инструмента управления, иерархически структурирующего цели бизнеса и воплощающего их в систему взаимосвязанных показателей. Управление процессами на основе методологии КПЭ заключается в минимизации отклонений фактических значений показателей от установленных нормативов и плановых величин.

Правильно построенная система оплаты труда позволяет справедливо распределять заработную плату сотрудникам в зависимости от их квалификации, профессиональных достижений и результатов труда.

Внедрение ключевых показателей эффективности помогает решить следующие задачи:

1. оценить производительность и эффективность деятельности работников предприятия, выявить проблемные области и принимать обоснованные управленческие решения;
2. мотивировать сотрудников, так как позволяют им понимать, как их работа влияет на общие стратегические цели предприятия;
3. оперативно реагировать на изменения и принимать корректирующие меры;
4. оптимально использовать фонд оплаты труда.

Система оплаты, сформированная на основе ключевых показателей эффективности, позволяет предприятию значительную часть оплаты труда персонала перевести в изменяемую часть заработной платы, поставив ее в зависимость от итогов работы. Таким образом, фонд оплаты труда из источника затрат превращается в средство повышения эффективности работы и мотивации для сотрудников. При действенной системе КПЭ

каждый работник понимает связь между своими конкретными обязанностями и стратегическими целями компании. Система мотивации, ориентированная на стратегию, в конечном итоге состоит из набора ключевых показателей эффективности, за выполнение которых сотрудник отвечает, и оценка их выполнения влияет на итоговую оплату труда [2].

КПЭ лежат в основе эффективного контракта.

Появление термина «эффективный контракт» связано с задачей увязки повышения оплаты труда работников бюджетной сферы с качеством их работы и качеством предоставляемых государственных и муниципальных услуг [4].

*Эффективный контракт* – трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг, а также меры социальной поддержки.

*Цель введения эффективного контракта* – увязка повышения оплаты труда с достижением конкретных показателей качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг на основе:

1. введения взаимоувязанной системы отраслевых показателей эффективности;
2. установления соответствующих показателям эффективности стимулирующих выплат, критериев и условий их назначения с отражением в примерных положениях об оплате труда работников учреждений, коллективных договорах, трудовых договорах;
3. отмены неэффективных стимулирующих выплат;
4. использования при оценке достижения конкретных показателей качества и количества оказываемых государственных (муниципальных) услуг (выполнения работ) независимой системы оценки качества работы учреждений, включающей кроме критериев эффек-

тивности их работы и введение публичных рейтингов их деятельности;

5) создания прозрачного механизма оплаты труда.

Среднегодовая заработная плата работников является одним из важнейших показателей оценки результатов лесохозяйственной деятельности и эффективности управления процессов воспроизводства. Для совершенствования оплаты труда в лесном хозяйстве необходим эффективный контракт на основе ключевых показателей эффективности.

Вопросы формирования методик и подходов к определению эффективности, выявлению ключевых показателей для оценки деятельности государственных органов управления лесами сформулированы в следующих нормативных документах:

- Постановление Правительства РФ от 06 марта 2012 г. № 194 «Об утверждении критериев оценки эффективности деятельности органов государственной власти субъектов Российской Федерации по осуществлению переданных полномочий Российской Федерации в области лесных отношений»;
- Приказ Минприроды России от 09 декабря 2014 г. № 545 «Об утверждении Методики оценки эффективности осуществления органами государственной власти субъектов Российской Федерации переданных в соответствии со статьей 83 Лесного кодекса Российской Федерации полномочий Российской Федерации в области лесных отношений».

Но данные методики направлены на оценивание деятельности органов государственной власти [3]. Вопросы оценки личной эффективности и результативности сотрудников требуют дальнейшей проработки.

Построение показателей эффективности может быть выполнено на основе Методики всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего, разработанной во исполнение Указа Президента Российской Федерации от 7 мая

2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления». Комплексная оценка – интегральная оценка квалификации гражданского служащего, его профессиональных качеств, а также эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности. На этой основе оценку сотрудников органов управления лесами рекомендуется проводить по следующим параметрам:

- эффективность и результативность профессиональной деятельности (критерии – профессиональный уровень выполнения задач и подготовки документов: объем, качество и сроки выполнения задач и подготовки документов, эффективность использования ресурсов);
- функциональность, квалификация (критерии – проявление профессиональных знаний и навыков, предусмотренных должностным регламентом, квалификационными требованиями к должности; повышение квалификации; уровень исполнительской дисциплины);
- профессиональные и личностные качества

(компетенции) (критерии – проявление ориентации на результат и заинтересованности в достижении поставленных целей; инициативность; эффективная работа в команде; умение ставить цели, определять сроки их достижения; служебное поведение при взаимодействии с внешней средой).

Внедрение КПЭ позволяет видеть, как достижение показателей каждым сотрудником влияет на общие результаты работы экономического субъекта; мотивировать персонал на конкретный измеримый результат.

Использование КПЭ в основе эффективного контракта позволит изменить структуру оплаты труда в лесном хозяйстве.

Таким образом, оптимизация структуры оплаты труда в лесном хозяйстве является необходимой для улучшения качества работы, мотивации сотрудников, привлечения талантливых специалистов и обеспечения устойчивого развития отрасли.

### Библиографический список

1. Амосова Н. И. Мотивация и материальное стимулирование работников в современных условиях // Вестник Курганской ГСХА. – 2015. – 2 (14). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-i-materialnoe-stimulirovanie-rabotnikov-v-sovremennyh-usloviyah/viewer>.
2. Булко О. С. Мировой рынок строительных услуг // Актуальные вопросы экономики строительства и городского хозяйства : материалы Международной научно-практической конференции. – 2014. – С. 121–128.
3. Развитие инструментария оценки деятельности региональных органов власти по осуществлению полномочий в области лесных отношений / Е. А. Козлова [и др.] // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 4 (133), № 1. – С. 124–131.
4. Стенограмма совещания по вопросу выполнения задач в сфере социальной политики, поставленных в Указах Президента РФ. – URL: <http://www.kremlin.ru/news/15924> (дата обр. 10.05.2024).
5. Труд и занятость в России. 2021 : Статистический сборник. – М. : Росстат, 2021. – 177 с. – URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Trud\\_2021.pdf](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Trud_2021.pdf) (дата обр. 11.05.2023).