## Модель системы стимулирования на предприятии

Исходя из существующего российского и зарубежного опыта стимулирования наемных работников, мы предлагаем собственный вариант организации стимулирования наемных работников в предпринимательской деятельности, основанный на применении гибких систем оплаты труда и участии работников в результатах предпринимательской деятельности. В этой связи нами был использован весь положительный опыт в области стимулирования наемных работников.

В основе любой системы оплаты наемных работников должен лежать принцип безусловного соблюдения норм трудового законодательства. Это значит, что работники должны получать заработную плату не ниже установленного на государственном уровне минимума, а также все положенные по закону доплаты за дополнительный труд, неблагоприятные условия труда и т.д.

Мы предлагаем модель системы стимулирования наемных работников на предприятии. Эта модель рассчитана на весь круг работников предприятия от неквалифицированных рабочих до высшего руководства. Модель состоит из нескольких этапов по организации системы стимулирования и ввода ее в действие. Основными этапами разработанной нами модели являются:

Разработка форм материального и нематериального стимулирования наемных работников.

Заключение коллективного договора между предпринимателем и наемными работниками, в котором определяются все аспекты стимулирования наемных работников и предоставляемых им социальных льгот.

Распределение персонала предприятия по группам оплаты труда.

Внедрение механизма участия наемных работников в доходах предприятия.

Внедрение программы гибких социальных льгот.

Остановимся на этих этапах подробнее.

1-й этап. На первом этапе разрабатываются конкретные меры материального и нематериального стимулирования наемных работников. Они включают определение тарифных ставок для различных категорий персонала, доплат и надбавок, определение порядка начисления и размеров коллективных премий и выплат из прибыли. Определяются методы нематериального стимулирования и гуманитарные стимулы к труду. Подробнее на предлагаемых методах стимулирования работников мы остановились в гл.2.

2-й этап. На втором этапе заключается коллективный договор между администрацией предприятия и профсоюзом. В современной экономике коллективный договор играет ключевую роль в достижении согласия между наемными работниками и администрацией, что в значительной мере снижает риск возникновения забастовок. Связано это с тем, что коллективный договор закрепляет все положения, связанные с оплатой наемных работников и представляемых им льгот.

Обычно в коллективном договоре закрепляются:

размер минимальной тарифной ставки;

тарифные коэффициенты для всех категорий наемных работников;

порядок компенсации заработной платы в условиях инфляции;

формы участия наемных работников в доходах предприятия;

формы и размеры социальных льгот и порядок их предоставления.

С помощью коллективного договора система стимулирования становится ясной и понятной наемным работникам предприятия, что повышает эффективность применяемых на предприятии методов стимулирования.

3-й этап. На третьем этапе происходит распределение по группам оплаты конкретных работников предприятия. На этом этапе система оплаты наемных работников конкретизируется и принимает законченный вид.

Основой оплаты работника является тарифная ставка. Поэтому, говоря о различных современных системах участия в прибылях и коллективных премиях, нельзя забывать и про тарифную ставку предприятия. Старая тарифная система устарела, так как она не учитывала во многом цену той или иной профессии на рынке труда, не учитывала и различия в условиях предпринимательства в деятельности различных предприятий. Так, если на одном предприятии рабочие места по какой-то профессии являются наиболее значимыми и определяющими всю деятельность предприятия, то на другом они являются вспомогательными и не могут быть приравнены к первым. Соответственно, это выдвигает требование создания на каждом предприятии собственной тарифной системы, которая бы была приспособлена к особенностям и приоритетам деятельности этого предприятия, к имеющейся у него производственно-технической и организационной структуре.

Так, Е. Елизаров и А. Литвин предлагают определять тарифную ставку как совокупность трех показателей:

ТС = К + О + Н,

где ТС - тарифная ставка; К - квалификация; О - ответственность; Н - напряженность труда.

Нам кажется, что необходимо основной тарифной системы сделать уровень образования того или иного работника, а уже в пределах одного уровня образования провести градацию тарифных ставок по другим критериям.

На наш взгляд, кризис в системе оплаты труда в нашей стране произошел во многом из-за того, что образование потеряло свой авторитет как главный фактор в оплате работников. Работник с высшим образованием, специалист может получать не больше, а то и меньше, чем работник, не нуждающийся для выполнения своих профессиональных обязанностей в высшем образовании. Тогда как в странах с развитой экономикой, например, в Германии, тарифный разряд, присваиваемый работнику, в первую очередь зависит об образования. Так, работникам, не имеющим профессионального образования, не может быть присвоен разряд выше 4-го, далее от уровня профессиональных знаний и срока обучения зависит присвоение более высоких разрядов. Так, молодой работник, окончивший высшее учебное заведение и устраивающийся на работу, не может получить разряд ниже 11-го. Причем работники, имеющие университетское образование вообще оплачиваются по бестарифной системе наравне с высшим руководством по специальной классификации.

Только после уровня образования, по нашему мнению, можно оценивать остальные факторы при определении тарифной ставки. К другим факторам можно отнести опыт, уровень ответственности, напряженность труда и некоторые другие, более детализированные.

Поэтому мы предлагаем собственный метода построения тарифной системы и определения тарифных ставок. Принципами этого метода являются: определение минимальных и предельных разрядов для работников с различным уровнем профессионального образования; определение критериев для распределения работников по разрядам внутри одной образовательной группы; определение соотношений между критериями по их значимости для определения конкретных разрядов; определение соотношений в оплате между группами разрядов в зависимости от уровня профессионального образования.

Таким образом, мы предлагаем три модели определения тарифных разрядов рабочих, служащих, специалистов и менеджеров.

Модель определения тарифной ставки для рабочих:

ТС = ПО + С + СР + НС + ОТВ +Н + Д,

где ТС - тарифная ставка; ПО - профессиональное образование; С - стаж работы на предприятии; СР - сложность выполняемых работ; НС - возможность появления нестандартных ситуаций; ОТВ - уровень ответственности; Н - напряженность труда; Д - дефицитность профессии на рынке труда.

Модель определения тарифной ставки для служащих и специалистов:

ТС = ПО + С + СР + НС + ОТВ +ОКТ + Д,

где ТС - тарифная ставка; ПО - профессиональное образование; С - стаж работы на предприятии; СР - сложность выполняемых работ; НС - возможность появления нестандартных ситуаций; ОТВ - уровень ответственности за технологический процесс и технику безопасности; ОКТ - ответственность за сохранение коммерческой тайны; Д - дефицитность профессии на рынке труда.

Модель определения тарифной ставки для менеджеров:

ТС = УУР + ЧРП + ППФ + С,

где ТС - тарифная ставка; УУР - уровень управленческой работы; ЧРП - число работников, находящихся в подчинении; ППФ - среднегодовая стоимость промышленно-производственных фондов, находящихся в ведении у данного менеджера; С - стаж работы на предприятии.

На наш взгляд, такой подход к построению тарифных систем на предприятии и определению тарифных разрядов и ставок является наиболее справедливым. Например, рабочие не имеют профессионального образования и выполняют не требующие профессиональных знаний подсобные работы. Они будут тарифицированы, например, по 1-6-му разрядам. В то же время, одни из них выполняют нетрудную работу, а другие используют ручной тяжелый физический труд. Соответственно, они получают более высокий разряд и размер базовой оплаты труда. В то же время работники с опытом, тарифицируемые по 1-му разряду, могут быть повышены в разряде.

С другой стороны, есть рабочие высокой квалификации, обладающие специальным профессиональным образованием, которые эксплуатируют дорогостоящее современное оборудование и несут определенную ответственность за него. Они уже попадают в другую группу разрядов, например, с 7-го по 12-й разряды. Их тарифная ставка будет значительно выше, чем у неквалифицированных рабочих, а внутри своей группы их разряды будут отличаться в зависимости от сложности эксплуатируемого оборудования и выполняемых операций, опыта работы, уровня ответственности.

Те же принципы применяют и по отношению к специалистам, служащим и менеджерам, только критерии тарификации там несколько иные.

Кроме того, видимо, на предприятии могут быть группы и нетарифицируемых работников, которые могут оплачиваться на других принципах.

Все предложенное должно использоваться вкупе с современными формами стимулирования, о которых уже было сказано.

Такой подход к тарификации работников позволит, на наш взгляд, наиболее справедливо оценить рабочее место и возложенные на работника функции и правильно установить соответствующий разряд оплаты и определить тарифную ставку и соотношения между ними.

Проиллюстрируем данные модели на примере.

Мы предлагаем разделить тарифную сетку на 4 группы по уровням образования тарифицируемых работников:

1 группа - работники, не имеющие профессионального образования;

2 группа - работники, имеющие среднее профессиональное образование;

3 группа - работники, имеющие среднее техническое образование;

4 группа - работники, имеющие высшее образование.

Каждая из групп, в свою очередь, делится на 6 разрядов, зависящих от уровня квалификации, сложности выполняемой работы и других факторов.

Таким образом, тарифная сетка примет вид:

тарифный коэффициент

1-й разряд 1,00



2-й разряд 1,10

3-й разряд 1,21

4-й разряд 1,33

5-й разряд 1,46

6-й разряд 1,61

7-й разряд 1,69

8-й разряд 1,86

9-й разряд 2,05

10-й разряд 2,25

11-й разряд 2,48

12-й разряд 2,72

13-й разряд 2,86



14-й разряд 3,15

15-й разряд 3,46

16-й разряд 3,81

17-й разряд 4, 19

18-й разряд 4,61

19-й разряд 4,84



20-й разряд 5,32

21-й разряд 5,85

22-й разряд 6,44

23-й разряд 7,08

24-й разряд 7,79

В данном случае относительное возрастание тарифных коэффициентов между разрядами составляет 10%, а между шестым разрядом более низкой группы оплаты и первым разрядом более высокой группы составляет 5%.

Кроме того, при работе в данном разряде в течение двух лет работник переводится каждый раз в более высокий разряд, что стимулирует закрепление кадров на предприятии и обеспечивает стабильность производственного процесса и кадровой политики.

Так, на участке цеха работает 18 человек. Их краткая характеристика по уровню образования и стажу работы на предприятии представлена в табл.1.

Теперь, исходя из показателей, характеризующих рабочее место и профессиональные обязанности работников, определим по шестибальной системе общий балл оценки рабочих мест для каждого из работников.

Оценку рабочих мест по рабочим специальностям будем проводить по 4 показателям:

сложность выполняемых работ;

возможность появления нестандартной ситуации;

уровень ответственности;

напряженность труда.

Таблица 1

Характеристика работников участка

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Фамилия работников | Профессиональное образование | Стаж работы на предприятии, лет | Группа оплаты |
| 1 | Ховрин | Не имеет | 1 | 1 |
| 2 | Ченцов | Не имеет | 3 | 1 |
| 3 | Заручьев | Не имеет | 7 | 1 |
| 4 | Фролов | Ср. професс. | 1 | 2 |
| 5 | Чудинов | Ср. професс. | 1 | 2 |
| 6 | Василев | Ср. професс. | 3 | 2 |
| 7 | Моловствов | Ср. професс. | 4 | 2 |
| 8 | Желков | Ср. професс | 4 | 2 |
| 9 | Быков | Ср. професс | 7 | 2 |
| 10 | Тешелов | Ср. професс | 8 | 2 |
| 11 | Новоселов | Ср. професс | 11 | 2 |
| 12 | Пантелеев | Ср. професс | 15 | 2 |
| 13 | Лосев | Ср. професс | 17 | 2 |
| 14 | Вербилков | Ср. технич. | 2 | 3 |
| 15 | Верин | Ср. технич. | 7 | 3 |
| 16 | Молгин | Ср. технич. | 9 | 3 |
| 17 | Носков | высшее | 1 | 4 |
| 18 | Семенов | высшее | 12 | 4 |

Результаты оценки представлены в табл.2.

Таблица 2

Результаты балльной оценки рабочих мест по рабочим специальностям

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Фамилия работников | Показатели | | | |
| Сложность выполняемых работ | Возможность появления нестандартных ситуаций | Уровень ответствен-ности | Напряжен-ность труда |
| 1 | Ховрин | 3 | 2 | 4 | 5 |
| 2 | Ченцов | 6 | 1 | 1 | 1 |
| 3 | Заручьев | 2 | 1 | 3 | 4 |
| 4 | Фролов | 1 | 2 | 5 | 1 |
| 5 | Чудинов | 4 | 6 | 4 | 4 |
| 6 | Василев | 5 | 1 | 1 | 5 |
| 7 | Моловствов | 6 | 5 | 6 | 6 |
| 8 | Желков | 3 | 1 | 2 | 1 |
| 9 | Быков | 4 | 5 | 1 | 1 |
| 10 | Тешелов | 6 | 3 | 3 | 4 |
| 11 | Новоселов | 4 | 6 | 1 | 1 |
| 12 | Пантелеев | 5 | 3 | 1 | 6 |
| 13 | Лосев | 5 | 2 | 5 | 1 |

Теперь определим их значимость показателей оценки рабочих мест методом экспертных оценок.

Таблица 3

Анкета для определения значимости показателей оценки рабочих мест по рабочим специальностям

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели оценки рабочих мест | Сложность выполняемых работ | Возможность появления нестандартных ситуаций | Уровень ответствен-ности | Напряжен-ность труда | Сумма шифров по строкам |
| Сложность выполняемых работ | 1 | 2 | 1 | 2 | 6 |
| Возможность появления нестан - дартных ситуаций | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 |
| Уровень ответственности | 1 | 2 | 1 | 2 | 6 |
| Напряженность труда | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 |
| Общая сумма шифров | | | | | 16 |

Таким образом, исходя из данных табл.17, мы можем вычислить значимость показателей оценки рабочих мест. Получаем следующие значения:



Теперь можно определить общий балл оценки рабочих мест с учетом значимости показателей. Результаты оценки представлены в табл.4.

Таблица 4

Результаты оценки рабочих мест по рабочим специальностям с учетом значимости показателей

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Фамилия работников | Показатели | | | | Общий балл оценки с учетом значимости |
| Сложность выполняемых работ | Возможность появления нестандартных ситуаций | Уровень ответствен-ности | Напряжен-ность труда |
| 1 | Ховрин | 3 | 2 | 4 | 5 | 3,5 |
| 2 | Ченцов | 6 | 1 | 1 | 1 | 2,875 |
| 3 | Заручьев | 2 | 1 | 3 | 4 | 2,5 |
| 4 | Фролов | 1 | 2 | 5 | 1 | 2,625 |
| 5 | Чудинов | 4 | 6 | 4 | 4 | 4,25 |
| 6 | Василев | 5 | 1 | 1 | 5 | 3,0 |
| 7 | Молоков | 6 | 5 | 6 | 6 | 5,875 |
| 8 | Желков | 3 | 1 | 2 | 1 | 2,125 |
| 9 | Быков | 4 | 5 | 1 | 1 | 2,625 |
| 10 | Тешелов | 6 | 3 | 3 | 4 | 4,25 |
| 11 | Новоселов | 4 | 6 | 1 | 1 | 2,75 |
| 12 | Пантелеев | 5 | 3 | 1 | 6 | 3,375 |
| 13 | Лосев | 5 | 2 | 5 | 1 | 4,125 |
| Степень значимости показателей | | 0,375 | 0,125 | 0,375 | 0,125 |  |

Теперь мы можем определить каждому рабочему его разряд в соответствии с группой оплаты, общим баллом оценки рабочего места и стажем работы на предприятии.

При определении разрядов у рабочих мы исходим из результатов оценки рабочего места и стажа работы. Если разряд в соответствии с оценкой рабочего места ниже, чем разряд, положенный в соответствии со стажем работы, то присваивается более высокий разряд.

Тарифная ставка 1-го разряда составляет 750 руб.

Таблица 5

Распределение рабочих по разрядам и тарифным ставкам

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Фамилии работников | Группа оплаты | Стаж работы | Разряд в соответ-ствии с оценкой рабочего места | Разряд в соответ-ствии со стажем работы | Оконча-тельный разряд | Тарифный коэффи-циент | Тарифная ставка, руб. |
| 1 | Ховрин | 1 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1,33 | 998 |
| 2 | Ченцов | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1,21 | 908 |
| 3 | Заручьев | 1 | 7 | 3 | 4 | 4 | 1,33 | 998 |
| 4 | Фролов | 2 | 1 | 9 | 7 | 9 | 2,05 | 1538 |
| 5 | Чудинов | 2 | 1 | 10 | 7 | 10 | 2,25 | 1688 |
| 6 | Василев | 2 | 3 | 9 | 8 | 9 | 2,05 | 1538 |
| 7 | Молоков | 2 | 4 | 12 | 9 | 12 | 2,72 | 2040 |
| 8 | Желков | 2 | 4 | 8 | 9 | 9 | 2,05 | 1538 |
| 9 | Быков | 2 | 7 | 9 | 10 | 10 | 2,25 | 1688 |
| 10 | Тешелов | 2 | 8 | 10 | 11 | 11 | 2,48 | 1860 |
| 11 | Новоселов | 2 | 11 | 9 | 12 | 12 | 2,72 | 2040 |
| 12 | Пантелеев | 2 | 15 | 9 | 12 | 12 | 2,72 | 2040 |
| 13 | Лосев | 2 | 17 | 10 | 12 | 12 | 2,72 | 2040 |

Оценку должностей специалистов будем проводить по показателям:

сложность выполняемых работ;

возможность появления нестандартных ситуаций;

уровень ответственности за технологический процесс и

технику безопасности;

ответственность за сохранение коммерческой тайны.

Результаты оценки представлены в табл.6.

Таблица 6

Результаты балльной оценки должностей специалистов

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Фамилия работников | Показатели | | | |
| Сложность выполняемых работ | Возможность появления нестандартных ситуаций | Уровень ответствен-ности за технологический процесс и технику безопасности | Ответствен-ность за сохранение коммерческой тайны |
| 1 | Вербилков | 6 | 6 | 6 | 6 |
| 2 | Верин | 3 | 1 | 2 | 3 |
| 3 | Молгин | 2 | 4 | 2 | 1 |
| 4 | Носков | 1 | 4 | 5 | 6 |
| 5 | Семенов | 2 | 5 | 1 | 3 |

Теперь определим значимость показателей оценки должностей специалистов методом экспертных оценок.

Таблица 7

Анкета для определения значимости показателей оценки должностей специалистов

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели оценки должностей | Сложность выполняемых работ | Возможность появления нестандартных ситуаций | Уровень ответствен-ности за технологичес-кий процесс и технику безопасности | Ответствен-ность за сохранение коммерческой тайны | Сумма шифров по строкам |
| Сложность выпол - няемых работ | 1 | 2 | 1 | 1 | 5 |
| Возможность появления нестан - дартных ситуаций | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Уровень ответствен-ности за технологический процесс и технику безопасности | 1 | 2 | 1 | 2 | 6 |
| Ответственность за сохранение коммерческой тайны | 0 | 2 | 0 | 1 | 4 |
| Общая сумма шифров | | | | | 16 |

Таким образом, исходя из данных табл.7, можно вычислить значимость показателей оценки должностей специалистов. Получаем следующие значения:



Теперь можно определить общий балл оценки должностей специалистов с учетом значимости показателей. Результаты оценки представлены в табл.8.

Таблица 8

Результаты оценки должностей специалистов с учетом значимости показателей

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Фамилия работников | Показатели | | | | Общий балл оценки с учетом значимости |
| Сложность выполняемых работ | Возможность появления нестандартных ситуаций | Уровень ответствен-ности за технологичес-кий процесс и технику безопасности | Ответствен-ность за сохр0430нение коммерческой тайны |
| 1 | Вербилков | 6 | 6 | 6 | 6 | 6,0 |
| 2 | Верин | 3 | 1 | 2 | 3 | 2,5 |
| 3 | Молгин | 2 | 4 | 2 | 1 | 1,875 |
| 4 | Носков | 1 | 4 | 5 | 6 | 3,9375 |
| 5 | Семенов | 2 | 5 | 1 | 3 | 2,0625 |
| Степень значимости показателей | | 0,3125 | 0,0625 | 0,375 | 0,25 |  |

Теперь мы можем определить каждому специалисту его разряд в соответствии с группой оплаты, общим баллом оценки должности и стажем работы на предприятии.

При определении разрядов у специалистов мы исходим из результатов оценки рабочего места и стажа работы. Если разряд в соответствии с оценкой рабочего места ниже, чем разряд, положенный в соответствии со стажем работы, то присваивается более высокий разряд.

Тарифная ставка 1-го разряда составляет 750 руб.

Таблица 9

Распределение специалистов по разрядам и тарифным ставкам

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Фамилии работников | Группа оплаты | Стаж работы | Разряд в соответ-ствии с оценкой рабочего места | Разряд в соответ-ствии со стажем работы | Оконча-тельный разряд | Тарифный коэффи-циент | Тарифная ставка, руб. |
| 1 | Вербилков | 3 | 2 | 18 | 14 | 18 | 4,61 | 3458 |
| 2 | Верин | 3 | 7 | 15 | 16 | 16 | 3,81 | 2858 |
| 3 | Молгин | 3 | 9 | 14 | 17 | 17 | 4, 19 | 3143 |
| 4 | Носков | 4 | 1 | 22 | 19 | 22 | 6,44 | 4830 |
| 5 | Семенов | 4 | 12 | 20 | 24 | 24 | 7,79 | 5843 |

Для руководящего персонала предприятия, по нашему мнению, целесообразно применять собственную систему оплаты. Она строится на соответствии уровня оплаты уровню управления. Это вытекает из предложенной нами модели определения тарифной ставки для менеджеров:

ТС = УРР + ЧРП + ППФ + С,

где ТС - тарифная ставка; УУР - уровень управленческой работы; ЧРП - число работников, находящихся в подчинении; ППФ - среднегодовая стоимость промышленно-производственных фондов в ведении у данного менеджера; С - стаж работы на предприятии.

Соответственно, все менеджеры делятся на несколько уровней, каждому из которых соответствует своя вилка оплаты.

Например, 1-й уровень - начальники участков; 2-й уровень - начальники цехов; 3-й уровень - руководители подразделений и т.д. вплоть до высшего руководства. Число уровней зависит от количества подразделений в организации.

Таким образом, составляющая в оплате менеджеров "вид управленческой работы" определяет уровень управления и, соответственно, оплаты.

Внутри одного уровня управления тарифная ставка менеджера зависит от числа работников, находящихся в подчинении, и среднегодовой стоимости промышленно-производственных фондов в ведении у данного менеджера.

Проиллюстрируем данные положения на примере.

На предприятии 20 участков, начальники которых составляют первый уровень в иерархии управления и, соответственно, первый уровень по оплате.

Характеристика участков по численности работников и среднегодовой стоимости промышленно-производственных фондов дана в табл.24.

Для расчета обобщающей оценки работы начальников участков переведем оба показателя в стандартизированный масштаб для того, чтобы сделать их соизмеримыми. Для этого воспользуемся статистическим методом выражения величин в единицах их среднеквадратических отклонений.

Таблица 10

Характеристика участков по численности работников и среднегодовой стоимости промышленно-производственных фондов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № участка | Численность работников, чел. | Среднегодовая стоимость промышленно-производственных фондов, тыс. руб. |
| 1 | 22 | 820 |
| 2 | 17 | 760 |
| 3 | 42 | 620 |
| 4 | 26 | 280 |
| 5 | 21 | 500 |
| 6 | 35 | 480 |
| 7 | 16 | 300 |
| 8 | 19 | 810 |
| 9 | 35 | 160 |
| 10 | 34 | 540 |
| 11 | 33 | 200 |
| 12 | 12 | 210 |
| 13 | 28 | 830 |
| 14 | 22 | 390 |
| 15 | 18 | 400 |
| 16 | 18 | 860 |
| 17 | 30 | 500 |
| 18 | 21 | 460 |
| 19 | 11 | 450 |
| 20 | 16 | 410 |

Переведем в стандартизированный масштаб показатели "Численность работников" и "Среднегодовая стоимость промышленно-производственных фондов". Начнем с показателя "Численность работников".

Данные по этому показателю представлены в табл.11.

Таблица 11

Перевод показателя "Численность работников из натурального масштаба в стандартизированный

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № участка | Пн |  |  |  |
| 1 | 22 | -2 | 4 | -0,23 |
| 2 | 17 | -7 | 49 | -0,81 |
| 3 | 42 | +18 | 324 | +2,09 |
| 4 | 26 | +2 | 4 | +0,23 |
| 5 | 21 | -3 | 9 | -0,35 |
| 6 | 35 | +11 | 121 | +1,27 |
| 7 | 16 | -8 | 64 | -0,93 |
| 8 | 19 | -5 | 25 | -0,58 |
| 9 | 35 | +11 | 121 | +1,27 |
| 10 | 34 | +10 | 100 | +1,16 |
| 11 | 33 | +9 | 81 | +1,04 |
| 12 | 12 | -12 | 144 | -1,39 |
| 13 | 28 | +4 | 16 | +0,46 |
| 14 | 22 | -2 | 4 | -0,23 |
| 15 | 18 | -6 | 36 | -0,70 |
| 16 | 18 | -6 | 36 | +0,70 |
| 17 | 30 | +6 | 36 | -0,35 |
| 18 | 21 | -3 | 9 | -1,51 |
| 19 | 11 | -13 | 169 | -0,93 |
| 20 | 16 | -8 | 64 |  |
|  |  |  | Σ = 1416 |  |

Порядок перевода показателя из натурального масштаба в стандартизированный следующий:

вычисляем среднее значение показателя. Для этого суммируем все показатели по участкам и делим их на число участков;

вычисляем отклонения показателей по всем участкам от среднего значения;

вычисляем квадраты отклонений показателей по всем участкам;

вычисляем сумму квадратов отклонений;

вычисляем среднеквадратическое отклонение частных значений показателя от среднего значения σ по формуле:

переводим показатели по участкам из натурального масштаба в стандартизированный по формуле:

(12),



(13)



где Пс - значение показателя в стандартизированном масштабе;

- значение показателя в натуральном масштабе;



- среднее значение показателя в натуральном масштабе;



σ - среднеквадратическое отклонение частных значений показателя от среднего значения.

Таким же образом переводим в стандартизированный масштаб показатель "Среднегодовая стоимость промышленно-производственных фондов.

Данные по этому показателю представлены табл.12.

Теперь мы можем рассчитать обобщающую оценку работы начальников участков с учетом значимости показателей по формуле: ,



где По - обобщающая оценка; Зi - степень значимость i-го показателя; Пi - значение i-го показателя в стандартизированном масштабе.

Обобщающие оценки во всем участкам приведены в табл.13.

Таблица 13

Перевод показателя "Среднегодовая стоимость промышленно-производственных фондов" из натурального масштаба в стандартизированный

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № участка | Пн |  |  |  |
| 1 | 820 | +320 | 102400 | +1,44 |
| 2 | 760 | +260 | 67600 | +1,17 |
| 3 | 620 | +120 | 14400 | +0,54 |
| 4 | 280 | -220 | 48400 | -0,99 |
| 5 | 500 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | 480 | -20 | 400 | -0,09 |
| 7 | 300 | -200 | 40000 | -0,9 |
| 8 | 810 | +310 | 96100 | +1,4 |
| 9 | 160 | -340 | 115600 | -1,53 |
| 10 | 540 | +40 | 1600 | +0,18 |
| 11 | 200 | -300 | 90000 | -1,35 |
| 12 | 210 | -290 | 84100 | -1,31 |
| 13 | 830 | +330 | 108900 | +1,49 |
| 14 | 390 | -110 | 12100 | -0,50 |
| 15 | 400 | -100 | 10000 | -0,45 |
| 16 | 860 | +360 | 1296500 | +1,62 |
| 17 | 500 | 0 | 0 | 0 |
| 18 | 460 | -40 | 1600 | -0,18 |
| 19 | 450 | -50 | 2500 | -0,23 |
| 20 | 410 | -90 | 8100 | -0,41 |
|  |  |  | Σ = 933400 |  |



Таблица 14

Обобщающие оценки по участкам

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатель "Численность работников" в стандартизирован-ном масштабе | Значимость показателя "Численность работников" | Показатель "Среднегодовая стоимость промышленно-производствен-ных фондов" в стандартизированом масштабе | Значимость показателя "Среднегодовая стоимость промышленно-производственных фондов" | Обобщаю-щая оценка |
| 1 | -0,23 | 0,5 | +1,44 | 0,5 | +0,61 |
| 2 | -0,81 | 0,5 | +1,17 | 0,5 | +0,18 |
| 3 | +2,09 | 0,5 | +0,54 | 0,5 | +1,32 |
| 4 | +0,23 | 0,5 | -0,99 | 0,5 | -0,38 |
| 5 | -0,35 | 0,5 | 0 | 0,5 | -0,18 |
| 6 | +1,27 | 0,5 | -0,0- | 0,5 | +0,59 |
| 7 | -0,93 | 0,5 | -0,90 | 0,5 | -0,92 |
| 8 | -0,58 | 0,5 | +1,40 | 0,5 | +0,41 |
| 9 | +1,27 | 0,5 | -1,53 | 0,5 | -0,13 |
| 10 | +1,16 | 0,5 | +0,18 | 0,5 | +0,67 |
| 11 | +1,04 | 0,5 | -1,35 | 0,5 | -0,16 |
| 12 | -1,39 | 0,5 | -1,31 | 0,5 | -1,35 |
| 13 | +0,46 | 0,5 | +1,49 | 0,5 | +0,98 |
| 14 | -0,253 | 0,5 | -0,50 | 0,5 | -0,37 |
| 15 | -0,70 | 0,5 | -0,45 | 0,5 | -0,58 |
| 16 | -0,71 | 0,5 | +1,62 | 0,5 | +0,46 |
| 17 | +0,70 | 0,5 | 0 | 0,5 | +0,35 |
| 18 | -0,35 | 0,5 | -1,18 | 0,5 | -0,27 |
| 19 | -1,51 | 0,5 | -0,23 | 0,5 | -0,87 |
| 20 | -0,93 | 0,5 | -0,41 | 0,5 | -0,67 |

Расчет тарифных ставок начальников участков будем проводить, исходя из обобщающих оценок по участкам в стандартизированном масштабе.

Базовая тарифная ставка начальника участка установлена в размере 5000 руб. Она соответствует обобщающей оценке в стандартизированном масштабе "0". При увеличении или уменьшении оценки на 0,01, тарифная ставка увеличивается или уменьшается на 0,02%.

Например, если обобщающая оценка составляет "+0,61", то в этом случае тарифная ставка увеличивается на 12,2% и составляет 5000 руб. × 1,122 = 5610 руб. Таким образом, тарифные ставки начальников участков представлены в табл.15.

Таблица 15

Тарифные ставки начальников участков

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № участка | Обобщающая оценка | Тарифный коэффициент по отношению к базовой тарифной ставке | Тарифная ставка начальника участка, руб. |
| 1 | +0,61 | 1,122 | 5610 |
| 2 | +0,18 | 1,036 | 5180 |
| 3 | +1,32 | 1,264 | 6320 |
| 4 | -0,38 | 0,924 | 4620 |
| 5 | -0,18 | 0,964 | 4820 |
| 6 | +0,59 | 1,118 | 5590 |
| 7 | -0,92 | 0,816 | 4080 |
| 8 | +0,41 | 1,082 | 5410 |
| 9 | -0,13 | 0,974 | 4870 |
| 10 | +0,67 | 1,134 | 5670 |
| 11 | -0,16 | 0,968 | 4840 |
| 12 | -1,35 | 0,730 | 3650 |
| 13 | +0,98 | 1, 196 | 5980 |
| 14 | -0,37 | 0,926 | 4630 |
| 15 | -0,58 | 0,884 | 4420 |
| 16 | +0,46 | 1,092 | 5460 |
| 17 | +0,35 | 1,070 | 5350 |
| 18 | -0,27 | 0,946 | 4730 |
| 19 | -0,87 | 0,826 | 4130 |
| 20 | -0,67 | 0,866 | 4330 |

Подобные расчеты тарифных ставок для менеджеров можно провести по всем уровням управления, увязав заработную плату с показателями сложности управления, такими как численность работников, находящихся в подчинении и среднегодовая стоимость промышленно-производственных фондов в видении у данного менеджера.

Последняя составляющая в модели определения тарифной ставки для менеджеров - это стаж работы на предприятии. Наиболее рационален подход, когда заработная плата по мере роста трудового стажа плавно возрастает каждый год. Характер подобного плавного роста заработной платы представлен.

Заработная

директор

плата

начальник цеха

мастер

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10………………………………..28 29 30

Трудовой стаж на предприятии, лет

Рис.1. Зависимость заработной платы от трудового стажа на предприятии

4-й этап. На четвертом этапе конкретизируется система участия наемных работников в доходах предприятия.

В качестве главной формы участия наемных работников предприятия в его доходах мы предлагаем использовать коллективные премии за снижение затрат на рабочую силу в единице продукции.

По нашему мнению, для начисления коллективной премии наиболее подходит система Скэнлона.

Начисление коллективной премии по системе Скэнлона определяется коллективным договором между администрацией и профсоюзом. В договоре определяется доля заработной платы в стоимости готовой продукции в процентах. Если доля заработной платы в стоимости продукции составит меньшую долю, то в этом случае сэкономленная сумма затрат идет в премиальный фонд.

Схема распределения коллективной премии предложена на основе анализа зарубежного опыта и имеет следующий вид:

100% - общая сумма премии

25% в резервный фонд

20% администрации предприятия

55% работникам предприятия

Начисление в резервный фонд предприятия необходимо для того случая, если доля затрат на заработную плату в стоимости готовой продукции будет выше, чем это предусмотрено коллективным договором. Тогда за счет резервного фонда покрываются убытки.

Проиллюстрируем схему начисления коллективной премии на примере.

Получена экономия по заработной плате в стоимости готовой продукции. На долю участка экономия составила 72 тыс. рублей. Таким образом, распределение коллективной премии принимает следующий вид:

25% − в резервный фонд предприятия,

что составляет 72 тыс. руб × 0,25 = 18 тыс. руб.;

20% − администрации предприятия,

что составляет 72 тыс. руб. × 0,2 = 14,4 тыс. руб.;

55% − работникам участка,

что составляет 72 тыс. руб. × 0,55 = 39,6 тыс. руб.

Коллективная премия между работниками участка распределяется в соответствии с результатами оценки рабочих мест и должностей.

При начислении коллективной премии учитываются разряды работников и соответствующие им тарифные коэффициенты. Но при этом начисление производится не по тем тарифным ставкам, которые установлены с учетом стажа работы, а по тем, которые должны были бы быть установлены работнику, исходя только из оценки рабочего места и должности.

Для определения коллективной премии проводятся следующие действия:

тарифные коэффициенты работников суммируются;

сумма коллективной премии, приходящаяся на долю работников, делится на сумму тарифных коэффициентов и определяется премия, приходящаяся на тарифный коэффициент, равный единице;

тарифные коэффициенты работников умножаются на сумму премии, приходящуюся на тарифный коэффициент, равный единице.

Таким образом, получаем сумму премии, начисленную каждому из работников.

Результаты начисления коллективной премии сведены в табл.16.

Таблица 16

Распределение коллективной премии между работниками участка

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Фамилии работников | Разряд в соответствии с оценкой рабочего места | Тарифный коэффициент | Сумма начисленной коллективной премии, руб. |
| 1 | Ховрин | 4 | 1,33 | 1090 |
| 2 | Ченцов | 3 | 1,21 | 991 |
| 3 | Заручьев | 3 | 1,21 | 991 |
| 4 | Фролов | 9 | 2,05 | 1681 |
| 5 | Чудинов | 10 | 2,25 | 1844 |
| 6 | Василев | 9 | 2,05 | 1681 |
| 7 | Молоков | 12 | 2,72 | 2229 |
| 8 | Желков | 8 | 1,86 | 1524 |
| 9 | Быков | 9 | 2,05 | 1681 |
| 10 | Тешелов | 10 | 2,25 | 1844 |
| 11 | Новоселов | 9 | 2,05 | 1681 |
| 12 | Пантелеев | 9 | 2,05 | 1681 |
| 13 | Лосев | 10 | 2,25 | 1844 |
| 14 | Вербилков | 18 | 4,61 | 3779 |
| 15 | Верин | 15 | 3,46 | 2836 |
| 16 | Молгин | 14 | 3,15 | 2582 |
| 17 | Носков | 22 | 6,44 | 5279 |
| 18 | Семенов | 20 | 5,32 | 4362 |
|  | | | | Σ = 39600 |

Для менеджеров могут устанавливаться не коллективные премии, а доля выплат из прибыли, которая устанавливается, исходя из уровня управления, тарифной ставки и стажа работы.

5-й этап. На пятом этапе решается вопрос о распределении между работниками социальных льгот. Как правило, работник в пределах отведенного ему бюджета сам решает, какие выбрать ему социальные льготы.

Мы предлагаем собственную модель системы стимулирования на предприятии с учетом всех современных достижений в этой области в России и за рубежом.

Она примет вид:

Тр = ТСр + Др + Нр + КПр + Др + СЛр,

где Тр - оплата труда работника; ТСр - тарифная ставка данного работника; Др - доплаты данному работнику за сверхурочную работу, работу в выходные и праздничные дни, вредные условия труда и т.д.; Нр - надбавки данному работнику, установленные с учетом его индивидуальных качеств и заслуг; КПр - начисленная данному работнику коллективная премия; ВПр - выплаты из прибыли данному работнику; Др - дивиденды, начисленные данному работнику; СЛр - социальные льготы, представленные данному работнику по программе гибких социальных льгот в пределах отведенного ему бюджета.

Таким образом, предложенная нами модель системы стимулирования на предприятии позволяет не только учесть тарифную часть заработной платы, но и поставить доход наемного работника в зависимость от производительности труда и конечных результатов деятельности предприятия. Такой подход представляется наиболее прогрессивным в области стимулирования наемных работников и обеспечивающим как гарантию получения постоянной заработной платы, так и возможность существенного увеличения дохода по итогам работы.

## Заключение

Проведенное исследование направлений стимулирования наемных работников в предпринимательской деятельности позволяет сделать ряд выводов.

Стимулирование наемных работников обеспечивается путем увеличения прибыли за счет повышения эффективности и качества работы.

"Эффективность труда" и "качество труда" являются ключевыми факторами в повышении прибыли предприятия в долгосрочном периоде.

Важное значение при организации системы стимулирования имеет редукция труда. При этом принципы редукции труда в плановой и рыночной экономике идентичны. Они не могут меняться при реформировании системы оплаты труда, что подтвердил и анализ зарубежного опыта в этой области. Поэтому для большинства предприятий может быть рекомендована как базовая тарифная система оплаты работников.

На стимулирование наемных работников влияет проводимая предпринимателем социальная политика.

Социальные льготы являются формой участия наемных работников в экономическом успехе предприятия.

Целесообразно исходить из следующих принципов построения системы социальных льгот для сотрудников:

1) необходимо выявить материальные и нематериальные потребности сотрудников;

2) необходимо в полном объеме информировать сотрудников о предоставляемых им социальных льготах, а также об их дополнительном, сверх государственных льгот, характере;

3) предоставляемые социальные льготы должны быть экономически оправданы и применяться только с учетом бюджета предприятия;

4) социальные льготы, которые уже предоставлены работникам государством, не должны применяться на предприятии;

5) система социальных льгот должна быть понятной сотрудникам и каждый сотрудник должен знать за что, за какие заслуги ему положена или не положена та или иная льгота.

На основе анализа зарубежного опыта управления персоналом российским предпринимателям может быть рекомендована система стимулирования наемных работников, состоящая из пяти подсистем, рассчитанных на различные группы работников.

Для усиления стимулирующей роли заработной платы целесообразно соблюдение следующих принципов:

1) зависимость заработной платы от эффективности, производительности и качества выполняемых работ с целью обеспечения заинтересованности наемных работников в результатах своей работы;

2) внедрение гибких систем оплаты, основанных на учете конечных результатов работы организации и индивидуального вклада работника, в том числе участие в прибылях;

3) исключение уравнительности в оплате наемных работников;

4) при создании системы оплаты наемных работников предусмотреть усиление ее объединяющей роли, исключающей противостояние между работниками.

Предложенная в диссертации модель организации стимулирования наемных работников на предприятии базируется на сочетании тарифной системы и выплат наемным работникам из доходов предприятия.

Может быть рекомендована следующая процедура оценки рабочих мест и должностей в условиях предпринимательской деятельности:

1) оценка рабочих мест и должностей по показателям, определяющим сложность труда на данном рабочем месте или должности, с целью установления разряда и группы оплаты по данной должности;

2) оценка профессиональных качеств и знаний сотрудника, занимающего определенную должность с целью решения вопроса об индивидуальной корректировке заработной платы в пределах данной группы оплаты;

3) оценка эффективности и качества выполненной работы по итогам определенного периода времени или по окончании заданного объема работ с целью решения вопроса о соответствии занимаемой должности, повышении в должности и группе оплаты труда.

Основными задачами оценки сотрудников, по нашему мнению, являются:

1) распределение рабочих мест и должностей по разрядам и группам оплаты;

2) решение вопроса об индивидуализации заработной платы конкретного работника;

3) мотивация наемных работников к эффективному и качественному труду;

4) решение вопроса о подготовке и переподготовке кадров;

5) решение вопроса о соответствии сотрудников занимаемой должности и их продвижении по службе, понижении или увольнении.

Предложенные в диссертации модели определения тарифных разрядов для рабочих, специалистов, служащих и менеджеров могут быть полезны предприятиям всех форм собственности.

Сочетание в предложенных моделях стимулирования традиционных и современных методов позволяет осуществить безболезненное реформирование отношений в области оплаты труда в условиях развития предпринимательской деятельности.

Таковы основные выводы и рекомендации, вытекающие из проведенного исследования.