**СОДЕРЖАНИЕ**

**Введение**

**Глава I.** Теоретический аспект проблемы мотивации и стимулирования труда

1. Мотивация и принуждение.

1.1 Понятие мотивации и концепция стимулирования

1.2 Два вида принуждения к труду

2. Заработная плата в системе стимулирования труда

2.1 Суть и содержание категории «заработная плата»

2.2 Стимулирующая роль и эффективность оплаты труда

2.3 Основные способы оплаты труда

2.4 Дополнительное материальное стимулирование работников

2.5 Совершенствование оплаты труда в современных условиях

**Глава П.** Практика применения систем стимулирования труда работников на предприятии

1. Пять проблем в оплате труда

2. Участие в прибылях и партнерство

3. Мотивационная основа эффективного труда на примере ПЭЗ ВИЛАР

**Заключение**

**Приложение 1**

**Приложение 2**

 I,,,,,, I I I I I I I I I I I I I I I I I I I

**Список использованной литературы**

**Введение**

Переход к рынку выражается в трансформации характера и форм собственности, а также всей системы социально-трудовых отношений. Это, конечно, влияет на отношение людей и общества к труду.

Конкретные мотивы и стимулы к труду в различных социально-экономических системах весьма существенно различаются. Если в течение семидесятилетнего периода строительства социализма официальная пропаганда развивала тезис об утверждении нового отношения к труду, связывая его с развитием коллективизма, взаимопомощи и соревнования в противовес разобщенности и конкуренции в борьбе за место под солнцем, то теперь, когда Россия спешит приобщиться к ценностям современных цивилизованных стран, в ее системе трудовой мотивации происходят весьма неоднозначные процессы. Самое же главное в социальном смысле состоит в том, что сегодня в сфере трудовых отношений утвердилась множественная система, отсутствуют единые, общепринятые правила или нормы трудовых отношений.

С одной стороны, существует законодательство, оно предполагает и переговоры между работодателем и наемным работником, и участие представителей государства в работе трехсторонних структур на федеральном и региональном уровнях. Что же касается реальной практики, то здесь еще очень многое предстоит сделать

Целью данной итоговой работы являлось общее знакомство с принципами построения системы стимулирования труда на предприятии, а также изучение способов ее совершенствования в условиях российской экономики.

Для достижения поставленной цели решались следующие задачи: ознакомиться с понятиями мотивации и стимулирования труда;

* оценить роль заработной платы в системе стимулирования труда;
* рассмотреть различные формы оплаты труда, применяемые на предприятиях;

I I I I I I I I I I I I I I I I I I I I I

* на конкретном примере изучить один из способов организации системы стимулирования на предприятии.

Предмет исследования итоговой работы - системы стимулирования работников предприятия. Для более детального изучения одной из них в качестве объекта было выбрано реально функционирующее предприятие -производственно-экспериментальный завод Всероссийского научно-исследовательского института лекарственных и ароматических растений (ПЭЗ ВИЛАР).

И в теоретической, и практической главах итоговой работы намеренно уделяется внимание лишь материальному стимулированию работников. Такое сужение темы можно объяснить объективными причинами, действующими в современной российской экономике. На этапе преодоления затяжного экономического кризиса большинству отечественных работодателей вполне достаточно мобилизовать находящиеся в их распоряжении материальные стимулы, удовлетворяя тем самым базисные потребности наемных работников. Однако по мере роста уровня жизни и благосостояния населения нашей страны на первый план постепенно будут выходить неэкономические стимулы к труду, нацеленные на удовлетворение таких «высших» потребностей работников, как общественное признание и уважение, творческий подход к работе, стремление к власти.

**Глава I. Теоретический аспект проблемы мотивации и стимулирования труда**

**1. Мотивация и принуждение**

**1.1 Понятие мотивации и концепция стимулирования**

Процесс, в рамках которого формируются условия, побуждающие людей к деятельности, в единстве реализующей цели индивид и организации, получил название *мотивации.* Этот процесс состоит из двух элементов: внешнего целенаправленного воздействия на человека с помощью соответствующих условий и его внутренней психологической деятельности по формированию механизма мотивации (выбор целей, их упорядочение, разработка программ достижения).

Мотивация может быть внутренней (отношение к делу, моральные обязательства и прочее) и внешней (действия других людей, предоставляющие возможности). На основе внутренней мотивации люди действуют спокойнее, быстрее, добросовестнее, тратят меньше сил, лучше усваивают задания и знания.

Таким образом, добиться от них желаемого уровня результативности поведения можно двумя путями: подобрать человека с заданным уровнем внутренней мотивации или воспользоваться внешней с помощью *стимулов* (лат. stimulus - заостренная палка, которой в древнем Риме подгоняли животных). Стимулы призваны обеспечивать повиновение человека вообще, целенаправленное поведение путем ограничения или расширения его возможностей удовлетворять потребности в настоящем или будущем.

По содержанию стимулы бывают экономическими и неэкономическими. Суть *экономических* стимулов состоит в том, что люди в результате выполнения требований, предъявляемых к ним, получают определенные выгоды, повышающие их благосостояние. Экономические стимулы относятся ко всем тем потребностям, которые удовлетворяются с помощью благ и услуг, имеющих цену.

Но чисто экономический подход не состоятелен. Как показал опыт, принцип максимизации собственной выгоды нельзя абсолютизировать - против него работают: эффект насыщения потребностей (даже престижное потребление интересует лишь до определенных пределов); стремление к благотворительности; субъективное восприятие полезности материальных благ, и в частности денег, влияние окружающих.

*Неэкономические* стимулы делятся на организационные и моральные. Положительное влияние на мотивацию оказывает, например, информирование об успехах, планирование профессионального развития и карьеры; регулярная оценка, продвижение по службе.

Однако четкой грани между экономическими и неэкономическими стимулами не существует, и на практике они тесно переплетены, обусловливают друг друга, а порой они просто неразделимы. Например, повышение в должности и связанный с ним рост денежного вознаграждения дают не только возможность приобретения дополнительных материальных благ, но известности, уважения, почета.

Для успешного руководства людьми каждый управляющий должен хотя бы в общих чертах представлять, чего хотят и чего не хотят его подчиненные, каковы основные мотивы их поведения, в каком отношении они находятся, как можно воздействовать на них и каких результатов при этом ожидать.

Целенаправленное применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия, старания, настойчивость при решении им задач, стоящих перед организацией, и включения соответствующих мотивов называется *стимулированием*

Стимулирование основывается на том, что любые действия подчиненного должны иметь для него положительные, отрицательные или нейтральные последствия, в зависимости от того, как он выполняет порученную работу. Эти последствия действуют не сами по себе, а через сознание человека. Но нужно иметь в иду, что на одинаковые стимулы разные люди реагируют неодинаково и с различной степенью интенсивности, а одни и те же результаты могут быть получены и за счет вознаграждения, и за счет наказания. Положительные последствия увеличивают вероятность желательного поведения; отрицательные - уменьшают; нейтральные -ведут к медленному затуханию активности в соответствующем направлении.

В то же время необходимо иметь в виду, что система стимулирования не заменяет административно-правовых методов. Цель стимулирования не вообще побудить к работе, а заставить делать больше и лучше, чем это предусмотрено стандартными заданиями и степенью их нормативной трудности.

**1.2 Два вида принуждения к труду**

Исходным пунктом механизма мотивации является принуждение человека к труду. При этом в самом принуждении следует видеть две стороны - естественную и общественную.

Что касается естественной, то человек принуждается к труду самим фактом своего существования. Труд выступает единственным источником его жизнеобеспечения и развития. В этом плане искусственно подталкивать личность к реализации своих способностей к труду не имеет смысла - это заложено в природе Homo sapiens. Более того, возрастание личных потребностей ведет к усилению "самопринуждения" к труду. В рамках административной системы предпринимались попытки подменить естественное принуждение заинтересованностью в общественно полезном труде. Только с принятием в 1991 году Закона РФ "О занятости населения в Российской Федерации" гражданину стало принадлежать право распоряжаться своими способностями к труду, что устраняет любую возможность принуждения к труду (кроме особо установленных Законом случаев).

Поскольку *процесс труда* есть взаимодействие личного и вещественного факторов производства, то он предполагает обязательное наличие средств производства. Естественное принуждение в известном смысле безразлично к форме собственности на средства производства: обладание ими позволяет работнику непосредственно реализовывать свою трудовую сущность, их отсутствие требует механизмов соединения факторов производства. Именно поэтому естественное принуждение к труду одинаково значимо как для нанимателя работников, так и для ведущих самостоятельную трудовую деятельность.

На отдельных этапах исторического развития естественное принуждение осуществлялось в специфических общественных формах. С экономической точки зрения они различаются, прежде всего, закономерностями и способами определения той части создаваемого продукта (как необходимого, так и прибавочного), которая предоставляется в распоряжение работника для удовлетворения личных потребностей. Логика совершенствования механизма мотивации отражала преодоление разрыва между естественной сущностью и общественной формой принуждения, последняя становилась все более адекватной человеческой природе труда.

Между естественным и общественным принуждением к труду существует особая связь, отражаемая в стоимости рабочей силы \*. Заключая сделку о купле-продаже рабочей силы, субъекты экономических отношений должны исходить из объективного характера ее стоимости и определять последнюю до совершения процесса труда. Это предполагает владение ими полной и всесторонней информацией, как о качестве рабочей силы, так и о фактическом содержании труда и его эффективности. Однако сделки на рынке труда с информационной точки зрения резко асимметричны:

наемная рабочая сила – товар всегда индивидуальный, качество которого в

\*- более подробно категории "стоимость" и "цена" труда и рабочей силы будут рассмотрены в гл. 2.1.

полной мере известно только ее обладателю - работнику, а работодатель - единственный, кто в максимальной степени осведомлен о предполагаемом процессе и результатах труда.

Оговорив стоимость рабочей силы, наниматель берет на себя ответственность ее оплачивать. Нужно обратить внимание на то, что результат труда (созданная стоимость) на момент сделки существует лишь идеально, в расчетах. Цена рабочей силы определяется до процесса производства, цена произведенного товара - после. Величина создаваемой стоимости - забота прежде всего и только работодателя. В таком случае наемный работник формально и непосредственно не заинтересован в стоимостных результатах туда: рабочая сила продана, ее стоимость должна быть оплачена. Противоречие между не заинтересованностью наемного работника в результатах труда и стоимостным механизмом мотивации преодолевается как в историко-экономическом, так и в организационно-экономическом плане.

С организационно-экономической точки зрения все обстоит достаточно просто: работодатель создает такую систему оплаты труда, при которой часть заработной платы (надтарифная, переменная) увязывается со стоимостными результатами труда, как работника, так и предприятия.

**2. Заработная плата в системе стимулирования** **труда**

**2.1 Сущность и содержание категории "заработная плата"**

Несмотря на большой исторический стаж этой экономической категории заработной платы, единства в определении ее сущности и содержания до сих пор нет. В экономической литературе последних лет, докладах и выступлениях ученых, политиков, практиков чаще выделяются четыре возможных варианта определения сущности заработной платы - стоимость труда; стоимость рабочей силы; цена труда; цена рабочей силы.

Верный методологический подход к уточнению сущности заработной платы лежит в плоскости определения отличий цены от стоимости. Вряд ли производитель (собственник) товаров и услуг будет продавать их по себестоимости, равной затратам, связанным с производством этой продукции. Помимо себестоимости в цену товара закладывается прибыль, которая необходима для продолжения и развития процесса производства, технического и технологического перевооружения, наконец, личного обогащения. Если заработная плата работника будет определяться только себестоимостью рабочей силы (труда), то есть физическими, интеллектуальными и другими затратами, имевшими место в процессе трудовой деятельности, то ее хватит лишь на компенсацию этих затрат и простое возобновление способности к труду. В данном случае средств на развитие рабочей силы (повышение образовательного, информационного и культурного уровня, квалификации) нет. Кроме того, заработной платы как стоимости труда не хватит на содержание нетрудоспособных членов семьи. Таким образом, правильнее говорить о заработной плате как о *цене* труда или рабочей силы.

Однако выбрать одно из двух определений заработной платы - цена *труда* или цена *рабочей силы -* невозможно и некорректно для отвлеченно, неконкретной ситуации. Выбор будет зависеть от самых разнообразных факторов и условий:

* формы собственности на предприятии (частное, государственное, совместное и т.д.), где работает человек;
* характера полученного образования и способа его финансирования (за счет государства, предприятия, работника, спонсора);
* профиля организации (службы) занятости, которая трудоустраивала работника (частная, государственная).

Только в совокупности они могут окончательно определить фактические размеры заработной платы.

Содержательная сторона категории "заработная плата" связана с выявлением механизмов, инструментов, источников ее формирования. Наибольшее распространение получили толкования заработной платы как части (доли) общественного продукта, распределяемого по труду между отдельными работниками. Но согласно таким формулировкам заработная плата распределяется только по количеству и качеству труда, хотя ее размеры во многом зависят (или точнее, должны зависеть) и от фактического трудового вклада работника и, что особенно важно, от конечных результатов хозяйственной деятельности предприятия, где он трудится. Не учитываются изменения в отношения собственности, разгосударствление и приватизация, при которых человек - не только производитель, но и собственник предприятия.

Учитывая все, сказанное выше, можно предложить следующее определение. *Заработная 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 каждого и зависящая от конечных результатов работы предприятия.

Данная формулировка применима только к производительному труду. При таком уточнении сути заработной платы подтверждается логичность вывода о том, что заработная плата - это и главная форма распределения по труду, и важнейший мотив к повышению результативности труда отдельного работника и труда коллектива в целом.

**2.2 Стимулирующая роль и эффективность оплаты труда**

Стимулирование труда эффективно только в том случае,
когда органы управления умеют добиваться и поддерживать
тот уровень работы, за который платят. Цель стимулирования
не вообще побудить человека работать, а побудить его делатьлучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отношениями. Эта цель может быть достигнута только при системном подходе и стимулировании труда. Перечень стимулирующих систем в организации приводится ниже.

#### Перечень стимулирующих систем в организации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Вид сти-мулиро-вания | Формастимулирования | Основное содержание и источники(практика организаций РФ и за рубежом) |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. | МАТЕРИАЛЬНОЕ | Заработнаяплата | Оплата труда наемного работника. включая основную (сдельную, повременную, окладную) заработную плату и дополнительную: премии, надбавки за профмастерство; доплаты за тяжелые условиятруда, совместительство, за работу в ночное время ,подросткам, кормящим матерям, за работу в праздничные и воскресные дни, за сверхурочную работу; за руководство бригадой, оплата или ком-пенсация за отпуск и т.д. |
| 2. | дЕНЕЖнОЕ | Бонусы | Разовые выплаты из прибыли организации (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение). За рубежом это годовой, полугодовой, рождественский,новогодний бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и размером получаемой зарплаты. Различают различные виды бонусов: годовой, за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой. |
| 3. |  | Участие вакционерном капитале | Покупка акций организации (АО) и получение дивидендов; покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций. |
| 4 |  | Участие в прибылях | Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Выплаты через участие в прибылях не являются разовым бонусом. Распространяются на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль. Чаще всего, это управленческие кадры, и доля такой части прибыли коррелирует с рангом руководителей в служебной иерархии и определяется в % к его доходу (базовой зарплаты). |
| 5. |  | Планы дополнительных выплат | Планы, связанные чаще всего с работниками сбытовых организаций (структурных подразделений организаций); стимулируют поиск новых рынков сбыта, путей максимизации сбыта. К ним относятся подарки от фирмы, субсидирование деловых расходов4 покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только работника, но и его супруги или друга в поездке). Это косвенные расходы, не облагаемые налогом, и поэтому более привлекательные. |
| 6. | НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ | Стимулирование свободным временем | Регулирование времени по занятости: 1) путем предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, выбор времени отпуска и т.д.; 2) путем организации гибкого графика работы; 3) путем сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда. |
| 7 | Трудовое или организационноестимулирование | Регулирует поведение работника на основе изменения чувства его удовлетворенности работой и предполагает: наличие творческих элементов в процессе организации и в самом характере его труда; возможность участия в управлении; продвижения по службе в пределах одной и той же должности; творческие командировки.  |
| 8. | МОРАЛЬНОЕ | Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания | Вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографии па Доске почета. В зарубежной практике используются почетные звания и награды, публичные поощрения (избегают, особенно это характерно для Японии, публичных выговоров). В США для морального стимулирования используется модель оценки по заслугам. Создаются кружки по типу «золотой кружок» и т.д. |
| 9. |  | Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом | Выделение средств: на оплату транспортных расходов; на приобретение транспорта: а) с полным обслуживанием (транспорт с водителем); б) частичным обслуживанием: лицам, связанным с частыми разъездами, руководящему персоналу. |
| 10. |  | Сберегательные фонды | Организация сберегательных фондов для работников организации с выплатой % не ниже установленного в Сбербанке РФ. Льготные режимы накопления средств.  |
| 11. |  | Организация питания | Выделение средств: на организацию питания в организации; - на выплату субсидий на питание. |
| 12. |  | Продажа товаров, выпускаемых организацией или получаемых по бартеру | Выделение средств на скидку с продажи этих товаров. |
| 13. |  | Стипендиальныепрограммы | Выделение средств на образование (покрытиерасходов на образование) на стороне. |
| 14. |  | Программы обученияорганизации  | Покрытие расходов на организациюобучения (переобучения). |
| 15. |  | Программымедицинскогообслуживания | Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями.Выделение средств на эти цели |
| 16. |  | Консультативные службы | Организация консультативных служб или заключениедоговоров с таковыми. |
| 17. |  | Программыжилищногостроительства | Выделение средств на собственное строительствожилья или на паевых условиях. |
| 18. |  | Программы, связанныес воспитанием и обучением детей | Выделение средств на организацию дошкольного и школьного (колледжей) воспитания детей, внуковсотрудников организации, привилегированные сти-пендии. |
| 19. |  | Гибкие социальные выплаты | Организации устанавливают определенную сумму наприобретение необходимых льгот и услуг. Работник в пределах установленных сумм, имеет право само-стоятельного выбора льгот и услуг |
| 20 | МАТЕРИ АЛЬНОЕ | Страхование жизни | За счет средств организации: страхование жизни работника и за символическое отчисление— членовего семьи. Выплаты за счет средств, удерживаемых из доходов работника; при несчастном случае— годовой доходработника; при несчастном случае со смертельным исходом -— удваивается. |
| 21. | Программы выплатпо временнойнетрудоспособности |  |
| 22. |  | Медицинское страхо вание  | Как самих работников, так и членов ихсемей. . |
| 23. |  | Отчисления | Такой альтернативный государственному фонду  |
|  |  | в Пенсион-ный фонд | дополнительного пенсионного обеспечения может быть создан как на самом предприятии, так и по договору с каким-либо фондом на стороне. |
| 24. |  | Ассоциацииполучениякредитов | Установка льготных кредитов на строительство жилья, приобретение товаров длительного пользования, услуг и т.д. |

Система морального и материального стимулирования труда предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности работающих и, как следствие, повышение эффективности труда, его качества. Но при этом работник должен знать, какие требования к нему предъявляются, какое вознаграждение он получит при их неукоснительном соблюдении, какие санкции последуют в случае их нарушения. Поэтому система стимулов труда должна опираться на определенную базу (нормативный уровень трудовой деятельности). Сам факт, вступления работника в трудовые отношения предполагает, что он должен выполнять некоторый круг обязанностей за предварительно оговоренное вознаграждение.

В современных условиях важнейшей задачей становится усиление стимулирующей функции заработной платы. Умелое использование этой функции превращает заработную плату в один из важнейших рычагов повышения результативности производства и экономического роста.

Отождествление понятий "стимулирующая (мотивационная) функция" и "стимулирующая роль" заработной платы некорректно. И вот почему.

*Стимулирующая функция* заработной платы — ее свойство направлять интересы работников на достижение требуемых результатов труда (большего его количества, более высокого качества и т.д.) за счет обеспечения взаимосвязи размеров вознаграждения и трудового вклада. *Стимулирующая роль* заработной платы проявляется в обеспечении взаимосвязи размеров оплаты труда с конкретными результатами трудовой деятельности работников.

Таким образом, стимулирующую роль можно представить как своеобразный "двигатель" стимулирующей функции. Степень реализации стимулирующей функции пропорциональна уровню стимулирующей роли заработной платы. Кроме того, если стимулирующую функцию нельзя измерить количественно, она может только присутствовать или отсутствовать, то стимулирующая роль заработной платы измерима. Следовательно, по росту эффективности заработной платы можно судить о повышении ее стимулирующей роли.

До недавнего времени исследовалась преимущественно эффективность вещественных факторов производства (капитальных вложений, основных фондов, техники, материальных ресурсов и т.д.) и недостаточно изучалась эффективность заработной платы. Главная предпосылка *теории эффективной заработной платы* состоит в том, что высокий уровень оплаты труда повышает производительность работников. Более того, эта теория дает ответ на вопрос: на каком уровне должна быть установлена заработная плата, чтобы это было выгодно для нанимателя?

 Рост оплаты труда - это увеличение издержек нанимателя. Вместе с тем он получает и дополнительный доход, увеличивая зарплату, так как работники трудятся более продуктивно.

Ошибочно полагать, что стимулирующий потенциал заработной платы определяется размерами вознаграждения за труд. Как показывают результаты исследования, механическое увеличение заработной платы вне связи с результативностью труда позитивно влияет на его количество и качество в течение не более трех-четырех месяцев с момента повышения уровня вознаграждения (ставки, оклада и т.д.).

**2.3 Основные способы оплаты труда**

*С* тех пор, как в обществе появился наемный (оплачиваемый) труд, работодатели фактически не смогли придумать ничего, кроме двух способов его оплаты: сдельного и повременного. Все остальные разнообразные методы являются, по сути, модификацией и (или) комбинацией первых двух.

*1) Сдельная форма оплаты труда* в последнее десятилетие все более вытесняется в развитых странах различными формами повременной оплаты. Вместе с тем во многих сферах деятельности она до сих пор с успехом применяется. Использование сдельной оплаты наиболее оправдано и целесообразно в массовом производстве, где работники выполняют простые повторяющиеся операции. В этом случае легко измерить результаты их работы и поставить оплату труда в прямую зависимость от выработки.

Подобный способ оплаты хорош для нанимателя тем, что не требует дополнительного контроля за работниками в процессе производства - они сами 'стараются увеличить выработку. Однако сдельная оплата может оказаться палкой о двух концах - стремясь произвести большее *количество* продукции, работники, как следствие, перестают уделять внимание *качеству.* Излишняя спешка приводит к поломке оборудования, нарушению норм техники безопасности, росту травматизма. Кроме того, наниматель несет дополнительные расходы на контроль выработки - ведь кто-то должен вести учет выпускаемой каждым работником продукции. Эти проблемы частично могут быть решены с помощью, так называемых сдельно-регрессивных систем оплаты. В этом случае работнику задается определенная норма выработки, и если стопроцентный уровень превышен, оплата дополнительной продукции осуществляется по пониженным ставкам, тем самым стимулируя качество.

*2)* Начиная с середины нашего века в большинстве экономически развитых стран мира значительно расширилась сфера применения *повременной оплаты труда.*

Эта тенденция определяется, в первую очередь, научно-техническим прогрессом - работа становится все сложнее, требует все большей квалификации, расширяется занятость в сфере услуг. Результаты труда отдельного работника все труднее выделить и измерить количественно. Легко подсчитать, сколько деталей выточил токарь, стоящий у станка, - гораздо труднее оценить работу системного программиста. Часто результат общей работы просто невозможно "разложить" на составляющие, если это -итог работы целой команды.

Поэтому и применяется все шире повременная система оплаты. Она, однако, тоже не свободна от недостатков. Если человек получает деньги, фактически, за присутствие на рабочем месте в определенные часы, то ему нет смысла прилагать большие усилия к выполнению возложенных на него задач. Нанимателю приходится организовывать постоянный контроль за выполнением работы, а это требует дополнительных расходов. Кроме того, контролировать каждого работника в течение всего рабочего времени невозможно, так что лентяй все равно сможет увиливать от служебных обязанностей. Если люди работают в команде, такой "безбилетный пассажир" фактически получает зарплату за счет своих коллег. Да и сами контролеры тоже должны, в свою очередь, кем-то контролироваться.

Значит, в чистом виде система повременной оплаты также оказывается для нанимателя не слишком эффективной. Именно поэтому многие фирмы сегодня используют более сложную технику мотивации своих работников.

*3) Повременная оплата с учетом результатов труда.*

Для повышения эффективности повременной системы оплаты труда попытались, сохраняя ее общий принцип, учесть также и результаты труда отдельного работника.

Разработано множество разнообразных систем повременной оплаты, носящих поощрительный характер. В них размер повременного заработка увязывается с результатами труда и заслугами работника с помощью гибких тарифных ставок (окладов) или доплат (надбавок). Примером может служить система контролируемой дневной выработки. Устанавливается тарифная ставка заработной платы за отработанный час, и работник получает заработную плату в соответствии со ставкой и отработанным временем. Однако сама ставка предполагает выполнение определенной нормы выработки, и в случае невыполнения (перевыполнения) ставка изменяется.

Широко распространилась в последние годы система оплаты труда с учетом заслуг работников. При этом размеры тарифной ставки и доплат зависят не только от количественных и качественных результатов работы, но и от профессиональных и личных качеств человека. Для оценки работников и пересмотра тарифных ставок проводятся периодические аттестации. Например, зарплата преподавателей во многих западных учебных заведениях напрямую зависит от того, как их работу оценивают студенты.

**2.4 Дополнительное материальное стимулирование работников**

Помимо собственно заработной платы работники могут еще получать дополнительные денежные выплаты - премии (бонусы) или участвовать в прибылях фирмы.

*Премия -* это денежное вознаграждение, выплачиваемое работнику сверх зарплаты и обычно связанное с его продуктивностью в определенном интервале времени. В США эта система поощрений очень распространена среди топ-менеджеров, 90 % - в строительстве и 67 % - в банках получают премии. Размеры бонуса составляют в среднем около 10 % годовой заработной платы.

Часто размеры премирования не связаны с деятельностью отдельного работника, а зависят от работы всей фирмы. В этом случае говорят об *участии в прибылях компании.* Система участия нацелена на создание атмосферы приобщения работников к интересам своих компаний, улучшение социально-психологического климата на предприятии, снижение напряженности в трудовых отношениях.

При использовании фирмой системы социальных льгот их состав и объем одинаковы для всех, кто трудится на предприятии, независимо от индивидуальной продуктивности. Социальные льготы и выплаты в современных крупных фирмах весьма многочисленны и разнообразны - это отпуска, оплата временной нетрудоспособности по болезни, страхование жизни и медицинские страховки, пенсионное страхование (сверх обязательного государственного).

Хотя участие в прибылях и социальные льготы не нацелены на мотивацию отдельного работника, они, несомненно, способствуют снижению текучести кадров, что само по себе ведет к росту продуктивности. Фирме не приходится тратить деньги на найм и обучение новых работников, она может инвестировать в человеческий капитал, не опасаясь увольнений обученных специалистов.

Эффективный способ стимулирования труда, который начал применяться в крупных фирмах относительно недавно, - продвижение работников на более высокие (высокооплачиваемые) должности *на конкурсной основе.* В этой схеме заложена идея соревнования: если победителю обещан хороший приз, то все игроки (команды) стремятся показать себя с лучшей стороны, и прилагают максимальные усилия, так что общий уровень игры оказывается очень высоким. При этом важно, чтобы победитель получал приз, намного превышающий приз второго игрока - только тогда удастся организовать настоящее соревнование.

Вместе с тем конкурсная система имеет свои отрицательные стороны. Во-первых, в любом соревновании существует возможность сговора соперников. В спорте такие ситуации хорошо известны. Во-вторых, возможен и другой результат - слишком острая конкуренция принимает формы нечестной борьбы. Претендент на первое место может победить не только ценой собственных усилий, но и просто мешая своим соперникам. В такой ситуации эффективность конкурсной системы поощрения может и вовсе оказаться для фирмы отрицательной, если работники будут только создавать препятствия друг *другу.* П

оэтому оплата труда на конкурсной основе более применима в тех ситуациях, когда сотрудники непосредственно не связаны в работе друг с другом.

**2.5 Совершенствование оплаты труда в современных условиях**

Для современной экономики в большей степени подходит системы оплаты труда, базирующиеся на участии в прибылях и распределении доходов. Сущность участия в прибылях в том, что за счет заранее установленной доли прибыли формируется премиальный фонд, из которого работники получают регулярные выплаты. Размер выплат зависит от уровня прибыли, общих результатов производственной и коммерческой деятельности предприятий. Во многих случаях система предусматривает выплату всей или части в виде акций. Премии выплачивается за достижение конкретных результатов производственной деятельности предприятия. Начисляются премии пропорционально заработной плате каждого с учетом личных и трудовых характеристик исполнителя: производственный стаж, отсутствие опозданий и прогулов, рационализаторская деятельность, верность фирме и т.п. но эта система обладает рядом недостатков:

1. размер получаемой компанией прибыли, следовательно, величина премий зависит от множества внешних факторов, которые, часто не зависят напрямую от работников компании;
2. для работников крупных компаний часто трудно оценить, какое влияние они оказали своей работой на величину прибыли.

При использовании этой системы необходимо помнить, что увеличение прибыли может зависеть от рыночных факторов и иметь краткосрочный характер. Поэтому показатель прибыльности не всегда является наилучшей основой для увеличения зарплаты. Система подразумевает также участие в риске потерпеть убытки, т.к. на фирму действует множество внешних, не поддающихся контролю, факторов.

Система распределения доходов предусматривает, что премиальные выплаты зависят от таких показателей, как производительность, качество, экономия материалов, надежность работы. В результате работник может чувствовать тесную взаимосвязь между результатами своей работы и величиной прибыли.

Первая система оказывает позитивное влияние на привлечение работников и сокращение текучести кадров, а вторая в большей степени воздействует на стимулирование повышение производительности, качества, сокращение издержек. Налицо преимущество системы участия в доходах.

Учитывая все недостатки организации оплаты труда необходимо определить пути выхода из кризиса заработной платы. Необходимо восстановление заработной платы как реальной эффективно действующей экономической категории рыночной экономики, восстановление ее основных функций: воспроизводственной, стимулирующей и регулирующей.

Первая задача состоит в повышении реальной зарплаты до стоимости рабочей силы. Заработная плата – категория не только экономическая, но и социальная, призванная обеспечить человеку определенный социальный статус. Затраты на возмещение стоимости (цены) рабочей силы не могут не предусматривать, кроме затрат покрытие расходов на питание, одежду, также затрат на содержание жилища, медицинское обслуживание образование, социальные нужды работника. Отсюда вывод: решение вопросов уровня минимальной и средней заработной платы необходимо ориентировать на минимальный потребительский бюджет, исчисленный дифференцировано применительно к категории работников видов производств. Социальная политика государства должна иметь ориентир: минимум заработной платы постепенно сближать со стоимостью потребительской корзины прожиточного минимума.

С точки зрения защиты интересов наемных работников заслуживает внимания переход на гарантированный часовой размер минимума оплаты труда. Даже если в основу его установления будет положен значительно более высокий, чем сегодня действующий, месячный размер государственного тарифа, это отнюдь не будет означать аналогичного увеличения заработной платы работника. Когда занятость в течение полного рабочего дня и рабочего месяца не гарантирована, работники труда могут оказаться менее защищенными перед произволом работодателей. Гарантированным будет лишь заработок в соответствии с балансом часов, фактически отработанных за оплачиваемый период времени. Даже предусмотренную в настоящее время норму (простои не по вине работника оплачиваются в размере 2/3 тарифной ставки) работодатель при переходе на часовой гарантированный размер оплаты будет обязан оплатить лишь за фактические часы работы. Оторвать же размеры гарантированных государством льгот и компенсаций от установленного месячного минимума оплаты труда возможно и другим путем: установив их в определенном соотношении с прожиточным минимумом, рассчитанным для соответствующей категории населения – получателей пенсий, стипендий, пособий и т.д.

Чтобы рабочая сила как товар оплачивалась по свой реальной стоимости, необходимо сблизить минимальную заработную плату с прожиточным минимумом, а затем с потребительским бюджетом. Это должно быть зафиксировано в коллективно-договорных решениях и неукоснительно выполняться всеми сторонами, подписавшими соглашение. Решать такую задачу можно только на основе выхода из социально-экономического кризиса и повышения эффективности производства.

Устранение большой дифференциации в области труда по категориям работников, предприятиям – второй шаг на пути преодоления кризиса заработной платы и восстановлению второй ее важнейшей функции- стимулирования ( эффективности использования) рабочей силы.

Необходимо преодолеть усиливающуюся дифференциацию в оплате труда путем установления и поддержания рациональных пропорций в соответствии оплаты простого и сложного труда, труда требующего уровня квалификации. И в это связи возникает вопрос о роли и месте тарифной системы в оплате наемного труда. В рыночной экономике система соотношений в ставках и окладах в зависимости от сложности, условий и значимости сфер приложения труда является неотъемлемой частью всей системы организации заработной платы. В этих целях необходимо согласовать и утверждать в процессе переговоров на федеральном и отраслевом уровнях минимальные тарифные ставки оплаты первого разряда. Но централизованно утвержденные уровни ставок и окладов, ниже которых не может оплачиваться тот или иной вид труда, - это гарантированный минимум, который согласовывается и утверждается на общефедеральном, отраслевом уровнях. Они являются как бы ориентирами для проведения переговоров по проблемам оплаты труда на предприятиях и в организациях.

Особого внимания заслуживает дальнейшее развитие принципов, заслуженных в единой тарифной сетке. Имеется в виду распространение их на организацию оплаты труда рабочих и служащих других предприятий и организаций. В единую тарифную сетку могут быть внесены определенные коррективы. Речь идет о количестве разрядов тарификации работ и работников, пересмотре в ряде случаев предусмотренного единой тарифной сетки отнесения отдельных работ и профессий к тому или иному разделу.

Реализовать необходимые преимущества названых сфер приложения труда в области его оплаты возможного посредством установления в генеральном тарифном соглашении коэффициентов к централизованно утвержденному минимуму заработной платы. В качестве ориентиров могут быть использованы соотношения в уровнях тарифных ставок и окладов по отраслям, предусматривающиеся в дореформенный период, ибо они отражают длительно складывающиеся соотношения в оплате труда по отраслям. Должны приниматься во внимание и расчеты средств, которые возможно направить на обеспечение преимуществ в оплате.

Одной из наиболее значительных функций государства должна оставаться разработка рекомендаций, имеющих силу (статус) законов и подзаконных актов, об условиях регулирования доходов в неразрывном единстве с регулированием цен; принципах формирования системы минимальных потребительских бюджетов; создание форм социальной поддержки и адаптации населения. Решению этих задач должно быть подчинено централизованное регулирование организации и дифференциации оплаты труда.

Что касается непосредственно действующих систем оплаты труда, то они должны создаваться таким образом, чтобы обеспечить объединение, а не разобщение работников в рамках фирмы, стимулировать сотрудничество, а не конфликты между работниками.

Для менеджеров в новой системе нужно снизить уровень базовой оплаты, которая обуславливалась стажем работы, и увеличить размер оплаты, пропорционально трудовому вкладу.

Необходимо сосредоточить внимание всей компании на производительности и качестве. Для этого нужно определить требования к организации производства: все программы должны выполняться в срок или досрочно; все работы необходимо выполнить с наименьшими затратами; все услуги и работы сдаются заказчикам с первого предъявления: качество должно находиться на первом месте; нужно использовать самые совершенные технологии, инструменты и методы. Кадровая политика должна поддерживать благоприятный климат, стабильность кадров, возможность для их роста. Необходимо выделить три важнейшие проблемы качества. Качество труда: управление производительностью и качеством. Качество трудовой жизни: управленческая культура, производительный вклад со стороны работников. Качество управления: передовая роль управления организацией, степень, в какой руководство добивается повышение результативности через качество трудовой жизни.

Как отмечалось ранее, недостатки действующей системы оплаты обусловлены индивидуальным ее характером, поэтому ее нужно превратить в коллективно-долевую. В мировой экономике такой переход уже переходит. У нас предпосылок и возможностей для формирования коллективно-долевой системы поощрения качеством и производительности не меньше.

Итак, мотивация труда должна строиться на основе факторов, непосредственно зависящих от работников. Независимыми могут быть не стоимостные факторы, ибо на практике от работников действительно не зависят ни условия сбыта, ни условия кредитования. Уже поэтому ставить поощрение работников в прямую зависимость от прибыли было бы ошибочным.

К тому же следует различать прибыль краткосрочную и долгосрочную. Ставка на краткосрочную вообще ущербна для устойчивости производства, не говоря уже о его конкурентоспособности, - это аксиома современной экономики. Где преследуют цель излечения краткосрочной прибыли и отвергают принцип долевого участия в доходах, там действенной системы материальной заинтересованности трудящихся нет и быть не может, поскольку возникает конфликт целей, верх в котором одерживает частный интерес прибыли. Итак, критерии системы материального стимулирования не должны быть связанными с прибылью.

Второй момент: необходим не «котловой», а по-продуктовый учет результатов и затрат, чтобы по каждому виду конечной работы можно было знать, каковы нормативные и фактические затраты сырья, материалов, комплектующих, труда и т.д. В общем «котле» гораздо меньше заметны индивидуальные вклады в неэффективность и затратность.

Объективный учет и контроль необходимы, поскольку в противном случае предприятие обречено быть неконкурентоспособным со всеми вытекающими последствиями. Совершенно ясно, что тот собственник, который не в состоянии организовать надлежащий экономический учет и контроль, будет вынужден уступить свое место другому, более настойчивому и последовательному в деле превращения предприятия в конкурентоспособное.

Третий момент, как выяснилось, выше требования конкурентоспособных предприятий производства системы долевого участия работников в конечных доходах.

В четвертых, система материальной заинтересованности должна выстраиваться как система инвестирования работников, настроенная на высокую эффективность объективно рассчитанным критерием оценки и сопоставления результатов и затрат труда. Требуется подход, в соответствии с которым оплата по труду приобретает функцию инвестиций в качестве рабочей силы. Такие инвестиции гораздо шире, чем традиционная заработная плата, они не сводятся к ней и не ограничиваются ею. Основной их источник – это конечный доход. Систему материального стимулирования нужно ориентировать не на квалификацию, полученную по диплому, а на уровень квалификации выполняемой работы или используемой при принятии решения. Так можно отказаться от повременной оплаты труда и платить работникам жалование за квалификацию, а не за число человеко-часов, проведенных на своем рабочем месте. Выплачивать поощрение за общие результаты предприятия в целом. Под фактической квалификацией понимается способность работника не только выполнять свои обязанности, но и способность участвовать в решении производственных проблем, знать их и разбираться в любом аспекте хозяйственной деятельности своего предприятия.

Для рабочих поощрение инициативы и творчества должно выступать как оплата «по заслугам» или «за личный вклад». Оценка заслуг или личного вклада устанавливается при помощи критериев, определенных самим предприятием. Например, для оценки работы каменщика можно использовать следующие критерии: точность, скорость, экономия средств, безопасность для окружающих, совершенствование рабочих приемов. Под термином «заслуги» или «вклад» можно подразумевать и рабочее место и проявление личных качеств работника, и оценку результатов деятельности при помощи критериев. Хотя оплата за личный вклад идет несколько в противоречии с коллективным характером труда, ее все же можно применять для оценки квалификации работника, учитывая при этом, общий вклад. Коллективизм должен быть принципом формирования поощрения труда.

принцип система стимулирование труд

**Глава II. Практика применения систем стимулирования труда работников на предприятии**

**1. Пять проблем в оплате труда**

Наибольшую социальную напряженность в российском обществе вызывают сегодня проблемы, связанные с оплатой труда; их затянувшаяся нерешенность становится взрывоопасной и может привести к непоправимым последствиям. Важнейшие из них следующие:

• задержки выплаты заработной платы (от одного месяца в относительно благополучных регионах до одного года и больше во многих городах и районах России);

*•* слабая воспроизводственная функция оплаты труда (минимальная заработная плата, установленная государством, составляет немногим более 10 % уровня физиологического прожиточного минимума);

* резкое снижение стимулирующей роли оплаты труда, что уменьшает заинтересованность работников в развитии экономики страны, наращивании объемов производства на предприятиях, реализации их физических и интеллектуальных потребностей (величина заработной платы почти не зависит от квалификации, качества труда, результативности производства);
* сокращение в совокупном доходе работника доли трудовой части, что сигнализирует о тенденции нарастания апатии к труду, снижении его престижности (доля заработной платы в общем доходе работника в среднем по РФ составляет менее 40 %, большая его часть приходится на различные социальные пособия, компенсации, дивиденды от собственности, ценных бумаг, доходы от предпринимательской деятельности);

• чрезмерная, необоснованно завышенная дифференциация в оплате труда (только по официальной статистике, она составляет примерно 1:26). Причем эта разница определяется не отличиями в квалификации работников, их профессионализме, результативности труда, а прежде всего формой собственности предприятия и отраслевой принадлежностью.

**2. Участие работников в прибылях и партнерство**

Первые схемы участия работников в прибылях возникли в середине XIX века (позже во многих странах они были закреплены законодательно). В настоящее время это один из инструментов управления предприятиями в рыночных экономиках, способствующий повышению эффективности производства, стабилизирующий трудовые отношения.

В начале 90-х годов руководители и работники многих российских предприятий рассматривали премии по итогам года (а зачастую месяца и квартала) как участие в прибылях. Однако подобные выплаты из прибыли, эпизодически осуществляемые руководством предприятий, не предполагают каких-либо обязательств в дальнейшем. Эти выплаты следует отличать от схем участия в прибылях, в которых явно определен метод такого участия: предприятие берет на себя обязательство выплачивать своим работникам установленную долю прибыли.

Определение понятия «участие в прибылях» было дано на международном конгрессе, состоявшемся в 1989 году: «выплаты в соответствии со свободно согласованными схемами заранее установленной и не подлежащей изменению по решению работодателя доли прибылей данного предприятия значительной части его рядовых сотрудников». Таким образом, участие в прибылях распространяется только на рядовых работников предприятия.

В каждой фирме существуют свои схемы участия в прибылях и система партнерства с наемными работниками. Однако все их можно представить в тех основных вариантах:

• только участие в прибылях;

• участие в прибылях посредством владения акций;

• участие в прибылях в сочетании с какой-либо формой партнерства.

*Первый вариант.*

Наемные работники получают долю чистой прибыли (это отличается от общепринятой практики, когда из чистой прибыли в первоочередном порядке выплачиваются проценты держателям привилегированных акций и облигаций компании, а остаток в виде дивидендов распределяется между владельцами обыкновенных акций). Другие схемы (планы) предполагают:

выплату половины остатков прибыли наемным работникам пропорционально их заработной плате (в таком случае квалифицированные работники получают более крупные суммы, чем неквалифицированные);

распределение между наемными работниками сумм, не превышающих заранее оговоренной величины, а между владельцами акций - остатка;

распределение одной половины остатков прибыли между наемными работниками, а другой (в заранее установленной пропорции) - между руководством компании и владельцами акций.

Условие получения наемным работником права на участие в прибылях во многих схемах - стаж работы в фирме 12 месяцев, причем по мере его увеличения некоторые схемы допускают повышение доли прибыли. За нарушение работником трудового режима в отдельных схемах предусматривается уменьшение причитающейся ему доли прибыли.

*Второй вариант.*

В некоторых компаниях традиционное участие в прибылях сочетается с владением акциями. При этом наиболее распространены схемы участия в прибылях, предусматривающие ежегодное получение наемными работниками акций фирмы вместо доли в прибылях. Например, работник вместо 5 тыс. руб., наличными, причитающихся ему в качестве доли в прибыли, может получить 50 акций по 100 руб. Альтернатива: сочетание выплаты наличными и акциями (например, 2,5 тыс. руб. и 25 акций по 100 руб.). В дальнейшем работники будут получать как свою долю в прибылях, так и дивиденды по акциям, которыми они владеют.

*Третий вариант.*

Участие в прибылях сочетается с какой-либо формой партнерства с наемными работниками. При этом система партнерства предполагает, что наемные работники принимают определенное участие в управлении предприятием, на котором они работают. Формы (схемы) такого участия в управлении могут быть разными, в частности:

консультации между администрацией и работниками в рамках совета предприятия;

присутствие наемных работников на общих собраниях и участие в голосовании как держателей акций;

избрание представителей наемных работников в советы директоров.

Практика применения систем участия в прибылях и партнерства на западных предприятиях и отечественный опыт последних лет показывают, что хотя они и не являются прямым стимулом роста производства (более эффективные инструменты - поощрительные системы оплаты труда, использующие регулярные выплаты, а не один раз в год), но тем не менее играют немалую роль как средство, содействующее улучшению трудовых отношений. Ощущая повышение своего статуса, работники стремятся к большему сотрудничеству с администрацией, начинают лучше понимать экономические проблемы предприятия и т.п.

**3. Мотивационная основа эффективного труда на примере ПЭЗ ВИЛАР**

*Характеристика предприятия.*

Производственно-экспериментальный завод Всероссийского научно-исследовательского института лекарственных и ароматических растений (ПЭЗ ВИЛАР), которому в 1999 году исполнилось 40 лет, выпускает разнообразную фармацевтическую продукцию, в том числе и уникальные, не имеющие западных аналогов препараты на основе лекарственного растительного сырья. Обладающие мягким терапевтическим действием, они очень эффективны и безвредны для организма человека. Весь процесс получения новых лекарств (от их разработки до серийного производства) осуществляется в рамках предприятия, что позволяет ежегодно обновлять ассортимент, добиваться высочайшего качества и оптимизировать затраты. За последние четыре года объем продаж утроился, а выпуск новых препаратов увеличился почти в пять раз.

На заводе, коллектив которого объединяет 300 человек - менеджеров, технологов, ученых и рабочих, успешно реализуется социальная программа, внедряются передовые технологии управления персоналом, эффективно функционирует оригинальная схема оплаты труда.

*Мотивационно-поведенческая модель ВИЛАРа.*

Экономическая эффективность любого вида человеческой деятельности во многом определяется целями, которые преследуются, в их основе - потребности, интересы и стимулы субъектов труда.

Методология их образования достаточно глубоко и всесторонне исследована. Однако из подобной мотивационной схемы, как правило, выпадает такой важнейший компонент, как оптимальный экономический результат (при получении которого они и реализуются).

Специалисты ВИЛАРа учли ошибку и ввели этот важнейший элемент в разработанную и апробированную ими мотивационно-поведенческую модель, представляющую собой не что иное, как систему с обратными связями.

В период экономического спада поведение многих предприятий и организаций определяет мотивация с отрицательной обратной связью (из-за снижения производственных результатов не только уменьшаются возможности удовлетворения потребностей, но и постоянно сокращается их объем).

Поэтому владельцы и менеджеры предприятий вынуждены пересматривать систему мотиваций на основе установления динамичных положительных обратных связей.

Собственно, подобным образом поступают и в развитых рыночных экономиках. Отличие в том, что *сегодня экономические стимулы имеют наибольшую ценность для российских работников,* поскольку их поведение во многом зависит от удовлетворения первичных потребностей (продукты, жилье и т. д.), тогда как в западных странах на первый план выходят потребности другого уровня (уважение со стороны коллег, престиж, продвижение по служебной лестнице, самоуважение). То есть те, которые еще лет десять назад были приоритетными для миллионов наших сограждан и, безусловно, вновь станут таковыми, как только в стране начнется экономический рост.

*Интересы людей в системе мотивации.*

Наиболее устойчивой и оптимальной является система мотиваций, базирующаяся на личных, коллективных и общественных интересах работников предприятия. Абсолютизация и недооценка любого из них неприемлема. В этом убеждает и опыт ВИЛАРа: здесь учитываются не только коллективные (престиж предприятия, повышение конкурентоспособности. решение социальных, трудоохранных и экологических проблем) и личные (рост доходов работников, уважение в коллективе, возможность карьерного роста, повышение квалификации и т. п.), но и общественные интересы (производство качественных, эффективных и доступных по цене лекарств).

Причем действенность учета каждого из интересов легко определить с помощью обычных экономических показателей, характеризующих трудовой вклад работника и коллектива. Соблюдение общественных интересов выражается, например, в увеличении выпуска недорогих и качественных лекарств, росте прибыли, а значит, в увеличении налоговых поступлений, создании новых рабочих мест Степень же личной заинтересованности работника выражается в качестве и объеме труда, инициативе, в том, насколько он стремится овладеть несколькими профессиями, современными технологическими навыками.

Проблема состоит во взаимоувязке этих интересов в рамках мотивационно-поведенческой системы, стержень которой - оптимальная модель оплаты труда. На ВИЛАРе таковой является бестарифная зарплатная система, потребовавшая от заводского руководства нестандартных подходов к разработке критериев и показателей для каждого подразделения.

*"Командообразование " как фактор повышения производительности труда.*

Особенность фармацевтического производства - сильная взаимозависимость технологических процессов. Поэтому так важны качество работы на каждом этапе, соблюдение всех норм и правил, добросовестное отношение работника к делу, взаимопонимание, сплоченность, отождествление личных и групповых целей. Сдельная и повременно-премиальная системы оплаты труда не стимулируют к этому и не способствуют высокопроизводительному труду ни рядовых работников, ни управленцев.

Результаты исследований, проведенных около двух лет назад среди руководителей высшего и среднего звена, входящих в совещательный орган -заводской директорат, свелись к следующему. Хотя его члены имеют четко расписанные должностные инструкции и достаточно хорошо справляются со своими обязанностями, показатели групповой сплоченности и напряженности взаимоотношений находятся на очень низком уровне.

Вначале низкий уровень социальной активности совещательного органа пытались объяснить личной пассивностью или индифферентностью членов директорского корпуса. Однако более углубленные исследования позволили установить, что у членов директората (так же, как и у большинства работников завода) очень слабая трудовая мотивация. В рамках используемой тарифно-премиальной системы оплаты труда 78 % руководителей не в полной мере реализуют свои способности и профессиональные навыки. Кроме того, оказалось, что 39 % менеджеров всех уровней практически не разбираются в особенностях этой системы, несмотря на то, что на заводе она действует с незапамятных времен.

Специалисты завода пришли к выводу, что необходима новая мотивационная модель, учитывающая интересы менеджеров. Была также разработана и групповая модель поведения, которая посредством установления общих целей увеличивает количество профессиональных, межличностных и психологических контактов.

О важности сплочения работников вокруг вдохновляющей их общей цели говорил еще основоположник теории "человеческих отношений" Э.Мейо. Ему принадлежит сравнение трудового коллектива со спортивной командой, добивающейся успеха благодаря не столько индивидуальному мастерству отдельных "игроков-звезд", сколько сыгранности и взаимопомощи, то есть гармонизации трудовых отношений с помощью оптимальных управленческих решений.

Очевидно, что самым эффективным регулятором этих отношений мог бы стать механизм установления зависимости заработной платы каждого управленца от экономических показателей как своего подразделения, так и всего предприятия.

*Суть и особенности новой системы оплаты труда.*

Параллельно с созданием зарплатной системы для менеджеров разрабатывалась схема оплаты труда и для всего коллектива. В итоге в 1999 году начала действовать единая бестарифная система оплаты труда. Сегодня она стала основой заводской мотивационно-поведенческой модели.

ВИЛАР является отечественным лидером по выпуску лекарств из растительного сырья. Их качество, научно-технологический уровень производства препаратов во многом определяется высокой квалификацией специалистов, которые здесь трудятся. Поэтому степень профессиональных и личностных притязаний работников довольно высока.

Способы их удовлетворения известны - должностной и профессиональный рост, общественное признание. Однако основой саморазвития работников все же являются коллективные экономические цели, величина зарплатообразующих экономических показателей, динамика дохода и прибыли, снижение затрат и повышение производительности труда, освоение новых препаратов и овладение смежными профессиями, уменьшение доли потребления энергоресурсов и увеличение количества фирм-потребителей лекарств.

Все работники предприятия с помощью сетки показателей разбиты на десять квалификационных групп с соответствующими "вилками" соотношений в оплате труда разного качества, которые определены с учетом квалификации, профессионального уровня, должности и значимости различных категорий работников (таблица 1). Значение соотношения в оплате труда разного качества (Ki) для работника определяется по итогам работы за месяц по специально разработанной методике, индивидуальным критериям и показателям, учитывающим его фактический вклад в деятельность предприятия. Фактический месячный заработок каждого работника рассчитывается по формуле:

***З****ni* = , где

*ФОТ- М-* месячный фонд оплаты труда предприятия;

*Ki -* индивидуальный коэффициент каждого конкретного работника,

Σ *Кi*- сумма значений коэффициентов по всем работникам.

В случае неполной отработки установленного объема рабочего времени пропорционально уменьшается зарплата, рассчитанная по приведенной выше формуле. При увеличении его объема сверх установленного уровня заработок возрастает либо пропорционально рассчитанному по формуле, либо за счет увеличения (*Ki*) в диапазоне "вилки" соотношений в оплате труда разного качества. В этом случае выбор механизма увеличения заработка в зависимости от отработанного времени по сравнению с установленным определяется важностью и значимостью для предприятия дополнительного выпуска той продукции (или выполнения того объема работ), которую производит конкретный работник.

Доплаты за вредные условия труда, за вечернюю и ночную работу производятся в соответствии с принятым на предприятии порядком. Все виды премий и надбавок исключаются из механизма организации заработной платы (кроме оговоренных случаев). Создается страховой фонд (ФОТ - С), который образуется как остаток месячного фонда оплаты труда (ФОТ - М) после распределения его между работниками с учетом соотношений в оплате труда разного качества (за счет неполной отработки некоторыми работниками установленных норм рабочего времени). ФОТ - С используется на оплату труда в тех случаях, когда по не зависящим от предприятия причинам заработанного ФОТ - М недостаточно даже для выплаты работникам минимума средств, необходимых для воспроизводства рабочей силы.

Фонд оплаты труда формируется таким образом, чтобы была обеспечена строгая, прямо пропорциональная зависимость его объема от конечных результатов работы и финансового положения предприятия (конкретный стабильный процент от прибыли, дохода, остающегося в распоряжении предприятия после выплат налогов, процентов за кредит и т.д.).

Отдельно стоит остановиться на методике определения значений соотношений в оплате труда разного качества *(Ki)* согласно диапазону их "вилок" по индивидуальным критериям и показателям, учитывающим фактическую результативность труда работников и их конкретный трудовой вклад в конечные результаты работы предприятия.

Например, начальник цеха готовых лекарственных средств (ГЛС) входит в VI квалификационную группу, которой соответствует "вилка" соотношений в оплате труда в диапазоне 3,5 - 4,9 (среднее значение *(Ki) =* 4,2). Для начальника цеха ГЛС в соответствии с Положением о соотношениях в оплате труда утверждены следующие показатели и условия, увеличивающие и уменьшающие это среднее значение *(Ki)* (таблица 2).

Например, в декабре на заводе увеличился объем продаж в стоимостном выражении (по сравнению с ноябрем) на 10 % (+0,15). Поскольку начальник цеха ГЛС существенно усовершенствовал технологию производства препарата (+0,2), рекламации на выпускаемую продукцию отсутствовали (+0,1). Однако в то же время коллектив не выполнил месячное задание (-0,3). В этом случае *(Ki)* будет равен 4,35 (4,2 + 0,15 + 0,2 + 0,1 - 0,3), а заработная плата начальника в декабре (при месячном ФОТ предприятия 480 тыс. руб. и сумме *(Ki)* для всех работников 493) составит:

*Зni*=4,35 \*=4237 руб.

В чем заключается мотивационный и социальный эффект от внедрения новой системы оплаты труда для персонала и предприятия, хорошо видно из текста памятки, которая вручается каждому работнику ПЭЗ ВИЛАР. В частности, в отношении начальника цеха ГЛС в ней сказано.

В соответствии с Вашей квалификацией и профессиональным уровнем Вам установлена "вилка" соотношений в оплате труда в размере 3,5 - 4,9.

Теперь Ваш заработок зависит непосредственно как от Вашего личного трудового вклада в результаты работы, отношения к труду, так и от итогов финансово-хозяйственной деятельности всего предприятия.

В случае положительных заводских, производственных и Ваших личных трудовых результатов, Ваш коэффициент *(Кi},* определяющий заработок, становится 4,9 - максимальным. Это означает, что, например, при ФОТ предприятия в 480 тыс. руб. и сумме коэффициентов всех работников предприятия (Σ *Кi*) - 493 Ваш месячный заработок составит.

***З****ni* = = 4,9 \*= 4771 руб.

В то же время при недобросовестном отношении к труду, нарушении производственной, технологической дисциплины и т.д. Ваш заработок может быть значительно уменьшен, поскольку индивидуальный коэффициент *Кi* опустится до нижней границы диапазона «вилки» - 3,5.

В этом случае Ваш заработок составит

***З****ni* = 3.5 \*= 3408 руб.

Таким образом, как минимум два обязательных условия гарантируют Вам высокий уровень трудового дохода: Ваша добросовестная, творческая, высокопроизводительная работа и ответственное отношение к работе Ваших коллег, всего трудового коллектива».

Итак, новая система оплат труда помогает специалистам предприятия решать экономические и социальные проблемы повышения уровня жизни его работников. Она заинтересовывает персонал в максимальной реализации физических и интеллектуальных способностей и росте производительности труда.

**Заключение**

Действующие в современной экономике мотивационные механизмы, безусловно, представляют собой наиболее развитые общественные формы принуждения к труду. По мере исторического развития происходит изменение качества наемного работника: из бесправного элемента производства, говорящего "придатка машины" он превращается в равноправного партнера экономических отношений; обладание собственностью (такой, как рабочая сила, то есть профессионализмом, навыками и способностью к труду) позволяет ему выбирать сферу приложения труда, исходя при этом не только из экономических (заработная плата), но и из личностных мотивов (удовлетворенности трудом, возможности развития личности).

Однако, в российской экономике исторические причины (поздняя отмена крепостного права, короткий период динамичного развития капитализма, длительное господство административной системы) не позволили сформировать личностные качества работника, которые в полной мере отвечали бы требованиям современной рыночной экономики.

Процесс изменения структуры заработной платы довольно давно затронул работников развитых стран. Постепенно организационная структура многих корпораций упрощается и сокращается административный аппарат. Стремление к конкурентоспособности побуждает вести поиск снижения фиксированных издержек, в том числе связанных с выплатой базовых окладов, платежами по медицинскому, пенсионному и иному страхованию. Вместе с тем, фирмы заинтересованы в сохранении и привлечении высококвалифицированных кадров, поэтому разрабатываются и применяются гибкие системы оплаты труда.

Сложившаяся структура оплаты труда на предприятиях российской экономики свидетельствует о преобладании фиксированных элементов в виде оплаты по тарифам ставкам, окладам, сдельным расценкам (47,5 %), выплат в рамках районного регулирования оплаты труда (14,2 %).

Приведение в соответствие с действительной стоимостью рабочей силы основного ее элемента - заработной платы - может быть достигнуто, прежде всего, за счет применения более гибких форм оплаты труда, адекватно реагирующих на рыночные изменения, уменьшения доли фиксированной оплаты труда и соответствующего увеличения вознаграждения по результатам хозяйственной деятельности, расширения участия работников в распределении прибыли, а также организационного упрощения и удешевления аппарата управления.

Опыт специалистов ПЭЗ ВИЛАР позволяет сделать вывод о том, что разнообразие форм собственности и систем оплаты труда, масштабы и характер воздействия государства на экономику еще не дают оснований формулировать особые экономические принципы распределения создаваемого общественно продукта и строить на их основе отличные от общепринятых мотивационные механизмы труда. Только неуклонное следование требованиям экономических законов позволит создать цивилизованную рыночную экономику и действительно заинтересовать работников в высокопроизводительном труде.

# Приложение 1

# Сетка соотношений в оплате труда работников разных квалификационных групп (Ki) ПЭЗ ВИЛАР

|  |  |
| --- | --- |
| Основные категории работников | Квалификационная группа работника |
| Вилка значений (Ki) | 0 | I | II | III | IV | V | VI | VII | VIII | IX |
| Ki =0,5-1,5 | Ki=1,0-2,0 | Ki=1,5-2,5 | Ki=2,0-3,0 | Ki=2,5-3,5 | Ki=3,0-4,0 | Ki=3,5-4,9 | Ki=4,2-5,4 | Ki=4,8-6,0 | Ki=5,6-6,8 |
| Кср = 1,0 | Кср = 1,5 | Кср = 2,0 | Кср = 2,5 | Кср = 3,0 | Кср = 3,5 | Кср = 4,2 | Кср = 4,8 | Кср = 5,4 | Кср = 6,2 |
| Рабочие | \*) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Дворник | \*) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Уборщик | \*) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Контролер | \*) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Оператор котельной |  | Х |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Аппаратчик химводоочистки |  | Х |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Сторож в гараже | \*) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Укладчик-упаковщик |  | Х | Х | Х |  |  |  |  |  |  |
| Аппаратчик |  | Х | Х | Х |  |  |  |  |  |  |
| Лаборант хим.анализа |  | Х | Х |  |  |  |  |  |  |  |
| Контролер качества |  | Х | Х |  |  |  |  |  |  |  |
| Подсобный рабочий |  | Х | Х |  |  |  |  |  |  |  |
| Грузчик |  | Х | Х | Х |  |  |  |  |  |  |
| Машинист-таблетировщик |  |  | Х | Х | Х |  |  |  |  |  |
| Кладовщик |  | Х | Х | Х |  |  |  |  |  |  |
| Маляр |  |  | Х | Х | Х |  |  |  |  |  |
| Плотник  |  |  | Х | Х | Х |  |  |  |  |  |
| Токарь  |  |  | Х | Х | Х |  |  |  |  |  |
| Слесарь |  |  | Х | Х | Х |  |  |  |  |  |
| Электромонтер |  |  | Х | Х | Х |  |  |  |  |  |
| Водитель автомашины |  |  | Х | Х |  |  |  |  |  |  |
| Специалисты  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Диспетчер |  | Х | Х |  |  |  |  |  |  |  |
| Техник по оборудованию |  | Х | Х |  |  |  |  |  |  |  |
| Специалисты 1) |  |  | Х | Х | Х |  |  |  |  |  |
| Ведущие специалисты 2) |  |  |  |  |  | Х | Х |  |  |  |
| Руководители |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Мастер |  |  |  | Х | Х |  |  |  |  |  |
| Старший мастер |  |  |  |  | Х | Х |  |  |  |  |
| Руководитель аналитической службы |  |  |  |  |  |  | Х | Х |  |  |
| Начальник участка |  |  |  |  | Х | Х |  |  |  |  |
| Заместители начальников отделов и цехов |  |  |  |  | Х | Х | Х |  |  |  |
| Начальники отделов, цехов, служб |  |  |  |  |  | Х | Х |  |  |  |
| Помощник директора |  |  |  |  |  |  | Х | Х |  |  |
| Заместитель директора |  |  |  |  |  |  |  | Х | Х |  |
| Главный инженер |  |  |  |  |  |  |  | Х | Х |  |
| Главный бухгалтер |  |  |  |  |  |  |  | Х | Х |  |
| Первый зам.директора |  |  |  |  |  |  |  |  | Х | Х |
| Директор  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Х |
| \*) Работники по срочным контрактам с фиксированной оплатой.Инженеры всех специальностей, химики, микробиологи, экономисты, бухгалтеры, товароведы, специалисты по сбыту и рекламе, секретарь-референт.Ведущие инженеры всех специальностей, ведущие экономисты, заведующие аптечным складом. |

**Приложение 2**

Показатели и условия определения размеров соотношений в оплате труда начальника цеха ГЛС (***(***Ki) в диапазоне их «вилок».

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория работника | Диапазон «вилки» соотношений и его среднее значение | Показатели и условия, увеличивающие среднее значение (Ki) (+) и мера увеличения | Показатели и условия, уменьшающие среднее значение ((Ki) (-) и мера уменьшения | Кто утверждает значение данных показателей и условий |
| Начальник цеха, группа оплаты труда - IV | 3,5 – 4,54,2 | Увеличение объема продаж в стоимостном выражении по сравнению с предыдущим периодом (месяц) на 10% (K1)=(+0,15)Увеличение размера прибыли по сравнению с предыдущим периодом (месяц) на 5%. (K2)=(+0,15)Освоение производства новых препаратов или существенное усовершенствование технологий производства. (K3)=(+0,2)Сокращение расхода сырья и материалов от утвержденных норм. (K4)=(+0,1)Отсутствие рекламаций на выпускаемую продукцию (K5)=(+0,1) | Нарушение производственной и технологической дисциплины. (K1)=(-0,1).Нарушение трудовой дисциплины. (K2)=(-0,1)Невыполнение месячных заданий. (K3)=(-0,3)Необеспечение сохранности выпускаемой продукции и материальных ценностей. (K4)=(-0,2) | Первый заместитель директора – главный технолог |
| Примечание. Такие показатели и условия разработаны с учетом интересов предприятия для каждого работника. Их число должно быть минимальным, чтобы не запутать систему стимулирования труда. Они также должны выражаться в виде конкретной цифры или события (по итогам каждого месяца), чтобы свести к минимуму субъективизм при расчетах. |

# Список литературы

# 1. Колосницына М.Г. «Экономика труда: учебное пособие». М., 1998 г.

# 2. Веснин В.Р, «Основы менеджмента», М., 1999 г.

# 3. Ильенкова С.Д., Кузнецов В.И. «Система дистанционного образования. Основы менеджмента», М., 1999 г.

# 4. Абакумова Н.Н., Подовалова Р.Я. «Политика доходов и заработной платы», М., 1999 г.

# 5. «Человек и труд», №№ 8, 9 /1999 г., №№ 4, 9 / 2000 г.

# 6. Ойнер К.Ф., Жданович Э.Ф. «Оплата труда и материальное стимулирование»./Под ред.К.Ф.Ойнера. – М.: Машиностроение, 1975.

# 7. Минин Э.В., Щербаков В.И. «Заработная плата: вопросы и ответы». Справочно-методическое пособие. – Н.: Профиздат, 1989.

# 8. «Заработная плата». Издание второе, переработанное и дополненное. – М.: Информационно-издательский дом «Филинъ», 1996.

# 9. Губанов С. «Система организации и поощрения труда (опыт методической разработки)»//Экономист, 1996 - №3.

# 10. Антосенков Е., Кокин Ю. «Реформа заработной платы – ожидание и реальность».//Экономист, 1997 - №4.

# 11. Справочник директора предприятия. /Под ред. М.Г.Лапосты, - М.:ИНФРА-М, 1996.