**Содержание**

Глава 1 «Системы оплаты труда»

* 1. Цели и принципы эффективной системы оплаты труда
  2. Формирование системы оплаты труда
  3. Групповые системы оплаты труда
  4. Системы оплаты труда в зарубежных фирмах

Глава 2 «Системы стимулирования труда работников в организации»

2.1 Особенности формирования системы стимулирования в современных организациях

Приложение

* 1. **Цели и принципы эффективной системы оплаты труда**

Каковы бы не были взгляды на трудовую мотивацию, вряд ли можно отрицать, что система оплаты труда (вознаграждение; компенсация сотрудникам их трудозатрат) играет исключительно важную роль в привлечении, мотивации и сохранении персонала в организации. Значимость этой роли особенно возросла в последнее время. Внедрение новых технологий приводит к тому, что человек становится как бы над производственным процессом, управляя им посредством компьютерных устройств и информационных систем. При этом процесс принятия решения происходит в условиях многопараметрической и многокритериальной постановки задачи. Судьба производства зависит от того, насколько оптимальны принимаемые человеком решения. Огромное значение приобретает не только квалификация человека, его уровень развития, который необходим для решения творческих задач, выдвигаемых современными технологиями, но и его отношение к труду ,желание максимально реализовать свои творческие способности. «Научно-техническая революция требует максимального использования человеческих особенностей, знаний, энтузиазма. Орудовать кувалдой можно было принудить людей. Но думать силой не принудить… Надо создать условия, которые побуждали бы главную производительную силу быть высокопроизводительной».

Неэффективная система оплаты труда может вызвать у работников неудовлетворительность (как размером, так и способами определения и распределения вознаграждения), что всегда влечет за собой снижение производительности труда, падение качества, нарушение дисциплины, текучесть кадров. Недовольные системой оплаты труда сотрудники могут вступить в открытый конфликт с руководителями организации, прекратить работу, организовать забастовку.

Напротив, эффективная система оплаты труда стимулирует производительность работников, направляет их деятельность для реализации организационных целей. Это ключевая установка в определении цели системы оплаты труда.

В качестве основных принципов эффективной системы оплаты труда можно выделить следующие:

Мотивация персонала. Производительность, творчество, опыт, преданность философии организации должны поощряться через систему оплаты труда. Привлечение квалифицированного персонала. Организации конкурируют между собой на рынке труда, стремясь привлечь тех специалистов ,которые им необходимы для достижения стратегических задач. В этом смысле система оплаты труда должна быть конкурентоспособной применительно к определенному региону и к этой категории работников, которые требуются организации.

Контроль издержек на рабочую силу. Продуманная система оплаты труда позволяет организации контролировать и эффективно управлять затратами на рабочую силу, обеспечивая при этом наличие требуемых сотрудников. Поскольку издержки на рабочую силу являются одной из основных статей расходов для большинства современных организаций, эффективное управление ими имеет принципиальное значение для общего успеха организации.

Простота применения. Система оплаты труда должна быть, с одной стороны, хорошо понятна каждому сотруднику организации, а, с другой стороны, - проста для использования ,то есть не требовать значительных материальных и трудовых ресурсов для обеспечения ее бесперебойного функционирования.

Соответствие требованиям законодательства. Во всех странах оплата труда работников в той или иной мере регулируется государственным законодательством, игнорирование которого может привести к судебным и административным санкциям против организации, что связано со значительными материальными и моральными издержками.

Приведенные выше принципы эффективной системы оплаты труда противоречивы (напротив, контроль за издержками и привлечение квалифицированного персонала). Руководство организации должно найти оптимальное соотношение между степенью реализации каждого из этих принципов с учетом сегодняшнего положения дел в организации, внешней среды и перспектив развития.

**1.2 Формирование системы оплаты труда**

В отношении системы оплаты труда государство обеспечивает в основном регулирующую функцию – установление определенного минимума зарплаты. С одной стороны, формирование самой системы находится в руках руководства организации (в меньшей степени в бюджетных организациях). Однако существует целый ряд институтов – трудовой коллектив (собрание трудового коллектива), профсоюзы, - которые регламентируют вопросы, связанные с оплатой труда. Как правило, процесс формирования системы оплаты труда состоит из следующих компонентов:

- формирования фонда оплаты труда (источник средств для выплаты зарплаты и выплат социального характера);

- нормирования труда (позволяет учитывать индивидуальный вклад);

- установления тарифной системы (позволяет соизмерять различные виды труда, тарифные сетки, тарифные ставки, тарифно-квалификационные справочники);

- определения формы и системы заработной платы;

- разработки системы должностных окладов для специалистов и служащих;

- выработки критериев и определения размеров доплат за определенные достижения;

- обоснования показателей и системы премирования работников.

При этом обычно структура дохода сотрудника дохода сотрудника предприятия включает следующие компоненты:

Тарифная часть – оплата по тарифным ставкам и окладам, которые определяют величину оплаты труда в соответствии с его сложностью и ответственностью.

Тарифные ставки и оклады устанавливаются на основе тарифных договоров в соответствии со сложностью труда, его ответственностью, уровнем цен, ситуацией на рынке труда и т.п. В качестве отправной точки при разработке тарифных договоров могут использованы тарифно-квалификационные справочники. Тарифно-квалификационные справочники – это сборники профессиональных характеристик, которые позволяют объединить работы и профессии в группы, каждой из которых присваивается разряд от низшего 1-го до высшего 6-го (иногда 8-го). Существует Единый тарифно-квалификационный справочник обязательный для применения на государственных предприятиях. Для каждого разряда устанавливается тарифная ставка (денежное выражение оплаты труда в единицу времени). Тарифная ставка 1-го разряда рассчитывается исходя из установленного минимального размера оплаты труда.

Предприятия сами определяют тарифную ставку для 1-го разряда. И сами могут сформировать тарифную сетку (разряды и тарифные коэффициенты). При выборе диапазона тарифной сетки необходимо учитывать различия в сложности труда, экономическое положение предприятия, социально-психологические факторы на предприятии и за его пределами. Считается, что чем ниже уровень жизни в стране и хуже экономическое положение предприятия, тем меньше должен быть диапазон различий в оплате труда.

Для бюджетных организаций используется 18-разрядная единая тарифная сетка (приложение 1).

Рабочие тарифицируются с 1-го по 8-ой разряды.

Реальные различия в оплате труда могут превышать диапазон тарифной сетки за счет индивидуальных надбавок и премий, отражающих вклад сотрудника в увеличение прибыли предприятия.

Доплаты и компенсации. Назначение доплат и компенсаций – возмещение дополнительных затрат рабочей силы из-за объективных различий в условиях и тяжести труда. Как и тарифная часть, доплаты и компенсации отражают те производственные и социальные характеристики труда, которые объективно не зависят от сотрудника. Неблагоприятные условия труда должны компенсироваться: увеличением времени отдыха, дополнительным бесплатным питанием, предоставление услуг профилактории, лечебных услуг.

Среди основных доплат и компенсаций можно отметить следующие:

- за тяжелый труд и вредные условия;

- интенсивность работы (например, на конвейере);

- сверхурочное время;

- ночное время;

- совмещение профессий;

- расширение зон обслуживания или увеличение объема выполняемых работ;

- бригадирство.

Надбавки. Вводятся для стимулирования добросовестного отношения к труду, повышения качества продукции и эффективности производства. Надбавки выплачиваются в одинаковом размере каждый месяц в течение установленного периода. Ниже приведены типичные виды надбавок:

- за высокое профессиональное мастерство (производительность выше нормы). Причины: наличие способностей; применение усовершенствований; чрезмерная интенсивность труда;

- за особо важные задания, за высокое качество продукции;

- персональные надбавки, устанавливаемые руководством (за личный вклад в повышение эффективности – авторам рационализаторских предложений; авторам предложений по совершенствованию организации труда; за участие во внедрении нововведений).

Премии. Вводятся для стимулирования повышения качества продукции и эффективности производства. Могут быть нерегулярными и их величина существенно меняется в зависимости от достигнутых результатов:

- за качественное и своевременное выполнение работ (за выполнение этапов работ, по итогам года);

- за личный творческий вклад в общий результат (авторские за рост эффективности, за активное участие в освоении новаций).

Дополнительные выплаты и льготы. Также применяются для стимулирования повышения качества продукции и эффективности производства, однако имеют более жесткую зависимость от результатов работы:

- фиксированная сумма за каждую проданную единицу. Применяется для стимулирования деятельности по увеличению загрузки производственных мощностей;

- фиксированный процент от объема продаж. Используется в целях стимулирования сбыта.

- фиксированный процент от маржи (разница между продажной ценой и издержками). Цель – получение максимальной прибыли в текущий момент и при невозможности роста числа продаж;

- фиксированный процент от объема реализации в момент поступления денег по контракту. Используется при возникновении проблем со сбором дебиторской задолжности в условиях высокой инфляции;

- выплата фиксированного процента от базовой зарплаты при выполнении плана реализации. Основная цель – обеспечение стабильности деятельности организации;

- приобретение акций компании. Повышение мотивации сотрудников в эффективной деятельности предприятия посредством привлечения к управлению и распределению прибыли.

Надбавки, премии и дополнительные выплаты отражают результат собственных достижений сотрудника.

Социальные выплаты. Во многих развитых странах перечисленные выше компоненты составляют лишь 50-70% общих расходов на содержание персонала, оставшаяся часть относится к социальным выплатам, которые включают полностью или частичную оплату по статьям:

- оплата транспортных услуг (например, приобретение проездных билетов);

- оплата отпусков и выходных дней;

- предоставление медицинской помощи и лекарств;

- оплата членства в клубах;

- оплата страхования жизни;

- предоставление питания во время работы;

- финансирование загородных поездок и пикников;

- оплата консультирования по юридическим, финансовым и другим проблемам;

- отчисления в сберегательные фонды (например, в пенсионный);

- выплата надбавок к пенсиям, единовременных пособий уходящим на пенсию;

- предоставление туристических путевок в оздоровительные учреждения;

- оплата коммунальных услуг;

- оплата подарков.

В некоторых организациях предоставление социальных выплат организуются по принципу «меню», то есть каждый сотрудник может подобрать на определенную сумму конкретные социальные выплаты из списка предлагаемых в организации.

Дивиденды по акциям предприятия. Перечисленные выше компоненты в большей степени относятся к индивидуальным формам оплаты труда. Вместе с тем широкое распространение имеют и групповые формы оплаты труда: бригадная, система Скенлона, система Раккера и их некоторые другие.

**1.3 Групповые системы оплаты труда**

Групповые формы организации оплаты труда имеют целью:

* Повышение эффективности действия системы стимулирования работающего путем обеспечения связи размера его заработка с трудовым вкладом в конечные результаты труда коллектива, подразделения и организации в целом;
* Повышение материальной заинтересованности и ответственности коллектива и отдельных его работников за достижение наивысших конечных результатов труда коллектива, подразделения и организации в целом, за соблюдение договоров, за качество продукции;
* Повышение эффективности инновационной деятельности;
* Выявление и использование резервов сырья и трудозатрат;
* Создание благоприятного психологического микроклимата в коллективе;
* Развитие сферы использования коллективного принятия решений;
* Укрепление дисциплины управления.

При переводе работников с индивидуальных на групповые формы оплаты труда рекомендуется предусмотреть выполнение следующих условий:

* Совершенствование систем нормирования и учета результатов труда, повышение обоснованности нормированных плановых заданий специалистам, находящимся на повременной оплате труда;
* Определение перечня особо важных работ, за выполнение которых могут устанавливаться повышенные доплаты к должностным окладам;
* Разработка системы коллективной и индивидуальной ответственности за качественное и своевременное выполнение заданий, рекламации и претензии со стороны потребителей;
* Разработка системы координации коллективов (бригад, команд).

Для повышения эффективности координации и коммуникации в организации и обеспечения необходимых условий выполнения заданий подразделений, применяющим групповые формы организации и оплаты труда, взаимоотношения между коллективом этого подразделения и администрацией рекомендуется переводить на договорную основу.

В практике организации заработной платы в России наиболее известны следующие системы бригадной оплаты труда: повременно-премиальная, сдельно-премиальная, косвенно-сдельно-премиальная, аккордная.

Как правило, сдельная и повременная оплаты труда применялись в сочетании с премированием за выполнение и перевыполнение установленных бригаде количественных, качественных показателей производственного плана и показателей экономии материальных ценностей. При таком подходе заработная плата, подлежащая распределению между членами бригады, может быть рассчитана по одной из следующих формул:

- при сдельной оплате труда:

(1)



- при повременной оплате труда:

(2)



- при оплате труда бригад, состоящих из рабочих ,оплачиваемых по сдельным расценкам (как правило, основные рабочие), и рабочих повременщиков (как правило, вспомогательные рабочие – наладчики, настройщики и т.д.):

(3)



- при сдельно-премиальной оплате труда:

(4)



- при косвенно-сдельной-премиальной оплате труда:

(5)



- при аккордной оплате труда:

(6)



- при сдельно-прогрессивной оплате труда:

(7)



- при повременно-премиальной оплате труда:

(8)



где q – количество видов выполненных работ;

- общебригадная сдельная расценка за единицу выполненной работы;



- фактическая выработка бригадой за расчетный период;



- часовая тарифная ставка;



- фактически отработанное время j-м рабочим;



- сумма единовременных премий бригаде;



- проценты премии соответственно из фонда заработной платы и фонда материального поощрения по конечным результатам работы бригады;



- общебригадная расценка при косвенно-сдельной оплате труда;



- средний процент премии обслуживающих рабочих за расчетный период;



- фактический процент выполнения нормы выработки бригадой;



- исходная база для начисления прогрессивных доплат бригаде;



- процент премии за сокращение срока выполнения задания;



- количество человек в бригаде.



Для распределения заработка между членами команды можно воспользоваться системой коэффициентов трудового участия (КТУ). Данный подход широко использовался для хозрасчетных бригад в России.

(9)



На практике используются различные системы определения КТУ, учитывающих личный вкладов общее дело команды. Применение того или иного подхода зависит, в первую очередь, от организационной культуры и традиций и рекомендовать какой-либо конкретный способ, подходящий для всех организаций, внедряющих групповые методы оплаты труда, невозможно. Очевидно, можно использовать с учетом изменившейся экономической ситуации подходы, применявшиеся в России для определения КТУ в хозрасчетных бригадах, которые показали свою эффективность и жизнеспособность.

Один из подходов заключался в чисто эмпирическом, субъективном определении коэффициентов. В качестве статистических данных можно отметить, что в 1984 году в 40% случаев определение этого коэффициента осуществлялось советом бригады, в 21,7% - бригадиром и 8% - общим собранием.

Второй, более часто испозовавшийся, подход заключался в применении некоторого базового коэффициента, который назначался каждому рабочему по итогам предшествующей работы (например, с учетом заработной платы за предыдущий год или 6 месяцев). Базовый коэффициент впоследствии корректировался по результатам месячной работы с учетом заранее сформированного списка понижающих и повышающих факторов.

К повышающим факторам обычно относили высокую индивидуальную выработку: овладение дополнительной профессией: экономное расходование материалов; помощь другим членам команды; сложность выполняемых работ (иногда с учетом профессии); высокое качество работы и другие.

Понижающие факторы также были разнообразны: невыполнение заданий; низкое качество; прогулы, опоздания на работу; нелимитированные перерывы в работе; нарушение общественного порядка и другие. Очевидно, что некоторые факторы имели ярко выраженный субъективный характер, и список факторов следует, как сказано ранее, пересмотреть с учетом изменившихся экономических условий.

Как видно из приведенных формул, в основе формирования показателей лежали установленные нормы и нормативы (нормы обслуживания, нормативы численности и т.п.). Очевидно, что в условиях современного, быстро изменяющегося, гибкого производства установление подобных норм – чрезвычайно сложный процесс. Во-первых ,нормы должны пересматриваться в ходе изменения номенклатуры изделий, а в наукоемком производстве подобные изменения происходят постоянно. Во-вторых, в условиях рынка нормы должны учитывать проблемы сбыта продукции, то есть качество и цену продукции, издержки, связанные с ее реализацией и сопровождением, и т.п. Кроме того, представленные системы бригадной оплаты труда ориентированы на деятельность отдельной бригады и не учитывают деятельность бригады в рамках организации. Следовательно, подобные системы не могут быть применены в динамических структурах управления, которые в последнее время получили широкое распространение в наукоемком производстве.

В других странах среди групповых методов материального стимулирования наибольшую известность получили системы «Импрошейр», Скенлона, Раккера.

*Система Скенлона*

О системе Скенлона написано сравнительно мало, так как она в значительной мере является достоянием консультантов, которые часто считают программы своей собственностью. Тем не менее мы в состоянии исчислить распределение прибыли в рамках этой системы, хотя она не дает единой специальной формулы расчетов.

Формула общего коэффициента базируется на доле совокупных расходов на рабочую силу в объеме реализованной продукции. У большинства компаний, особенно в обрабатывающей промышленности, указанное соотношение относительно стабильно во времени. Если это не так, формулу общего коэффициента применять не следует. Для исчисления допустимых расходов на заработную плату для каждого периода используют следующий коэффициент:

(10)



где - совокупные расходы на рабочую силу;



- стоимость реализованной продукции.



Используя базисный коэффициент и с учетом реализованной продукции за конкретный период, находят допустимые расходы на рабочую силу. Эти расходы затем сравнивают с фактической заработной платой. Если фактическая заработная плата ниже допустимой, выплачивают премию. Эту премию делят между компанией и работниками, обычно в соотношении 25:75 соответственно. Из доли работников часть можно поместить в резерв премий, который выполняет две основные функции. Он служит буфером на случай недостатка средств в последующие месяцы. Его используют также в качестве дополнительного поощрения за долговременный рост результативности, и в конце года оставшийся резерв, если он имеется, распределят таким же образом, как и месячную премию, но резерва больше не оставляют. Выплату премий в конце года закрывают. Если резерв отрицателен – убыток (не реальный убыток в долларах) берет на себя компания. Полезно рассмотреть пример расчета премии на основе формулы общего коэффициента. Такой расчет приведен в таблице 2. Строки 1-4 нужны для расчета стоимости реализованной продукции, приведенной в строке 5. Стоимость продукции может и не отражать фактического уровня производства при данной продажной цене из-за возвратов товаров и скидок, которые также принимаются в расчет.

Изменение запаса учитывают с целью компенсации колебаний или циклических изменений в объеме продаж. В нашем примере произошло чистое снижение запаса, а следовательно, товаров было продано больше, чем произведено. Используя базисный коэффициент 0,283 находим допустимые расходы на рабочую силу, которые отражаются в строке 6. Вычитаем из них фактическую заработную плату и получаем общий премиальный фонд. Если бы он был отрицательным, премия не выплачивалась бы, а дефицит был бы покрыт за счет премиального резерва. Таким путем работников побуждают создавать премиальный фонд ежемесячно. Доля компании в премиальном фонде равна 25%, работники получают 75 %. Из доли работников 20% перечисляют в резервный фонд (строка 11), а остальную сумму немедленно распределяют (строка 12).

Таблица 2. Пример расчета по системе Скенлона

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | | Долл. |
| 1 | Объем продаж | 2300 000 |
| 2 | Возвраты, скидки, надбавки | -74000 |
| 3 | Чистые продажи | 2226000 |
| 4 | Изменение запасов (по стоимости или в продажных ценах) | -441000 |
| 5 | Реализованная продукция | 1785000 |
| 6 | Допустимые расходы на рабочую силу =(базисный коэффициент)\*(строка 5)= 0,283\*(строка 5) | 5050155 |
| 7 | Фактическая заработная плата | -470000 |
| 8 | Премиальный фонд | 32155 |
| 9 | Доля компании=25% | -8788 |
| 10 | Доля работников | 26366 |
| 11 | Резерв премий=20% | -5273 |
| 12 | Подлежит немедленному распределению | 21093 |

При использовании динамической сетевой структуры управления можно определить допустимые расходы на рабочую силу за период времени Т:

, (11)



где Т – расчетный период;

- соответственно цена и объем продукции рабочей команды в i-й момент времени;



- суммарные возвраты, скидки, надбавки в расчетный период;



- Изменение запасов за расчетный период;



Допустимые расходы на рабочую силу позволяют определить партисипативную заработную плату команды:

; (12)



где - заработная плата, выданная членам команды за расчетный период;



- коэффициент, определяющий долю команды в премиальном фонде;



- коэффициент резервирования премии.



Таким образом, система Скенлона может быть использована в рамках динамической сетевой структуры управления. Главная трудность заключается в определении коэффициентов . Базисный коэффициент, и коэффициент определяющий долю команды в премиальном фонде, могут быть получены на основе анализа деятельности организации в период, предшествующий внедрению рабочих команд, с последующим уточнением в процессе деятельности команд по согласованию между представителями работников (координаторов команд, профсоюза) и администрации (менеджеров, команды менеджеров). Коэффициент резервирования премии устанавливается также по согласованию между командой и менеджерами и может отличаться для различных команд. Вместе с тем применение базисного коэффициента основывается на предыдущем опыте и не учитывает возможных изменений, вызванных действиями команды в решении вопросов, связанных со стоимостью сырья, материалов и услуг, потребленных в процессе разработки, внедрения, производства, продажи нововведения. Результаты прямых контактов с поставщиками и потребителями, принятия новых технических и технологических решений очень сложно учесть в рамках базисного коэффициента.



*Система Раккера*

Подобно системе Скенлона контроль над системой Раккера находится в руках небольшой группы.Фактически система Раккера представляет собой зарегистрированный торговый знак. право на который принадлежит компании «Эдди-Раккер-Никкеле» из Кембриджа (штат Массачусетс). Первый шаг в ходе применения системы Раккера заключается в бухгалтерском анализе, необходимом для определения индекса стоимости чистой продукции фирмы. Чистая продукция, или добавленная стоимость, – это разность между рыночной стоимостью произведенной продукции и стоимостью сырья. материалов и услуг, потребленных при ее производстве. Добавленная к продукту стоимость принимается в качестве меры производительности. Эта величина сильно зависит от многих факторов, например от стоимости материалов, а также циклических и сезонных факторов. По указанной причине величина чистой продукции, употребляемая при расчетах по системе Раккера, представляет собой среднюю за предшествующие 3-7 лет (О’Делл, 1981). Тем самым обеспечивается эффект сглаживания и последовательная оценка чистой продукции. Следующий шаг – исчисление «нормы Раккера». Это доля чистой продукции. выплачиваемая рабочим в виде заработной платы. Фактически она представляет собой чистую продукцию на каждый доллар заработной платы. Используемая норма должна быть средней за ряд лет. Ее стабильность во времени оправдывает такое ее использование. Установлено, что указанный показатель стабилен в течение длительных периодов времени в большинстве компаний обрабатывающей промышленности (О’Делл, 1981). Расчет премии сходен с ее исчислением в рамках системы Скэнлона, по он несколько более сложен в связи с использованием показателя чистой продукции. Пример расчета приведен в таблице3. Стоимость продукции рассчитана аналогично — с учетом поправки на возвраты, надбавки и скидки, а также на изменение запасов. Для получения чистой продукции из стоимости продукции вычитают издержки, связанные с материалами и другими, не относящимися к рабочей силе, затратами, включая услуги со стороны. Для получения допустимых расходов на рабочую силу норму Раккера соотносят с чистой продукцией. Начиная с этого момента расчеты опять такие же, как в системе Скэнлона, за исключением доли компании, – как правило, в системе Раккера она равна 50 %.

Таблица 3. Пример расчета по системе Раккера

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | | Долл. |
| 1 | Объем продаж | 1800000 |
| 2 | Возвраты, скидки, надбавки | -60000 |
| 3 | Чистые продажи | 1740000 |
| 4 | Изменение запасов | 360000 |
| 5 | Материалы, сырье – 950 000 долл.другие услуги со стороны и не относящиеся к рабочей силе расходы – 400 000 долл. | -1 350000 |
| 6 | Реализованная продукция | 2 100000 |
| 7 | Чистая продукция | 750000 |
| 8 | Допустимые расходы на рабочую силу (норма Раккера=50,2%) | -376500 |
| 9 | Фактические расходы на рабочую силу | -340000 |
| 10 | Премиальный фонд | 36500 |
| 11 | Доля компании | -18250 |
| 12 | Доля работников | 18250 |
| 13 | Резерв премий – 20% | -3650 |
| 14 | Подлежит немедленному распределению | 14 600 |

Для использования на стадии динамической сетевой культуры управления, где наиболее велика самостоятельность команд исполнителей, предлагается использовать модифицированный вариант системы Раккера. Модифицированный вариант предполагает возможность работы сотрудника в нескольких командах одновременно и распределение заработной платы в рамках команды, что не предусмотрено системой Раккера.

В системе Раккера также первоначально определяются допустимые совокупные расходы на рабочую силу, но с учетом стоимости сырья, материалов и услуг, потребленных в процессе разработки, внедрения, производства, продажи нововведения:

; (13)



где Т – расчетный период;

- соответственно цена и объем продаж продукции рабочей команды в i-й момент времени (день, месяц, неделя);



- суммарные возвраты, скидки, надбавки в расчетный период;



- изменение запасов за расчетный период;



И – стоимость сырья, материалов и услуг, потребленных в процессе разработки, внедрения, производства, продажи нововведения;

- коэффициент, учитывающий долю чистой продукции, выплачиваемой членам команды в виде заработной платы.



Подобный подход позволяет учесть конечные результаты деятельности рабочей команды. Однако на практике целесообразно часть данной суммы выплатить членам команды в процессе выполнения работы. Это связано с тем, что конкретное задание может выполняться в течение длительного периода. Заработная плата, выданная членам команды в процессе выполнения задания , может быть определена на основе анализа предыдущей деятельности членов команды. Так как члены команды могли ранее работать в других командах и получить некоторое вознаграждение в других командах в рассматриваемый период, можно предложить расчет по следующей формуле:



; (14)



где - понижающий коэффициент, учитывающий возможность снижения результативности деятельности рабочей команды;



N – число членов команды;

- заработная плата, полученная i-м членом команды за предыдущий аналогичный по продолжительности период времени;



- заработная плата, полученная i-м членом команды после выполнения задания, может быть выражена как:



; (15)



где - коэффициент резервирования премии.



Резерв премии предусматривается для погашения задолжности команды в случае перерасхода заработной платы, полученной в процессе выполнения задания , для стимулирования команды в случае недостаточно успешной деятельности , для оплаты некоторых образовательных курсов, не предусмотренных запланированными образовательными программами.



Для распределения между членами команды также можно воспользоваться системой коэффициентов трудового участия. Вместе с тем может быть учтена также сумма, которую получил член команды на основе своей работы в предыдущий период. Тогда



; (16)



В том случае, если , указанную сумму следует восполнить из резерва команды. Такая ситуация возможна в случае завышенных значений суммы выплат в процессе работы и наличии конфликтной ситуации внутри команды.



*Система «Импрошейр»*

Система «Импрошейр» разработана консультантом по вопросам управления Митчеллом Файном. «Импрошейр» представляет собой зарегистрированный торговый знак. «Импрошейр» отличается от прочих систем распределения прибыли, в нескольких аспектах. Выгоды от повышения производительности измеряют не в долларах, а в рабочих часах. Используют нормо-часы и базисные коэффициенты производительности, а для контроля нормативов времени – принципы «потолка» и «выкупа» нормы. В системе «Импрошейр» учитывают многие элементы, но не все из них удается здесь рассмотреть. Тем не менее охарактеризуем основные понятия и приведем некоторые примеры расчетов. Расчет премий в рамках системы «Импрошейр» начинают с нормо-часов. Это нормативное время, требуемое для производства единицы продукции.

; (17)



где - суммарные затраты времени на конкретный вид продукции;



- время затраченное на непроизводственные работы (простои, перемещение материалов, заготовок);



- объем выпуска i-го вида продукции.



Для каждого вида продукции имеется норматив времени. Указанный норматив используют для исчисления суммарных трудозатрат по норме. Эта величина представляет собой нормативные трудозатраты при данном объеме продукции, т.е. произведение удельной нормы на число произведенных единиц. При выпуске нескольких видов продукции эти произведения суммируют и получают суммарные нормативные трудозатраты.

Базисный коэффициент производительности (БКП) исчисляют путем деления отработанных человеко-часов, включая вспомогательные работы, на суммарные нормативные трудозатраты. БКП представляет собой базисную меру общих трудозатрат на производство единицы продукции. БКП можно выразить так:

; (18)



где - суммарные трудозатраты.



В табл.4 показан пример расчета БКП для компании, выпускающей два вида продукции.

Таблица 4. Исчисление базисных коэффициентов производительности

|  |  |
| --- | --- |
| Производственные рабочие | 20(А-8,Б-12) |
| Вспомогательные рабочие | 10 |
| Число часов, отработанных каждым | 40 |
| Произведенные единицы продукции | А-80,Б-60 |
| Нормо-часы:  Продукт А=8\*40/80=  Продукт Б=12\*40/60= | 4 ч  8ч |
| Суммарные нормо-часы:  Продукт А=4 ч\*80единиц=  Продукт Б=8ч\*60единиц= | 320  480 |
| Итого | 800 |
| БКП=(20+10)\*40/800 | 1,5 |

Премии исчисляют на основе БКП. Их используют для расчета часов «Импрошейр» - общих трудозатрат, допустимых при некотором объеме производства с учетом базисной информации. Пример расчета премии приведен ниже.

Важной особенностью системы «Импрошейр» является установление «потолка» производительности – 30% сверх нормы. Постоянное превышение «потолка» ведет к пересмотру норм времени. Но это не служит дестимулятором для работников ,так как компания производит «выкуп» нормы в виде единовременной выплаты работникам.

*Расчет премий в системе «Импрошейр»*

*Производственные единицы продукции*

Продукт А – 100 единиц

Продукт Б – 50 единиц

БКП=1,5 (из табл.3)

Отработанные человеко-часы=950

*Премия*

Продукт А=4ч100 единиц1,5=600



Продукт Б=8ч50 единиц1,5=600



Нормативные часы «Импрошейр»=1200

Фактически отработанные часы=950

Сэкономленные часы=250

Премиальные часы (0,5сэкономленные часы)=125



Премия=125/930=13,2%

Для того, чтобы прийти к распределению выгод, связанных с повышением производительности, каждую неделю исчисляют четырехнедельные кумулятивные итоги для фактически отработанных часов и часов «Импрошейр» на основе БКП для каждого продукта. На базе этих итогов можно определить сэкономленные часы и долю, причитающуюся работникам (процент премии). Если превышение больше 30%, часы, сэкономленные сверх 30%, «откладывают» на будущее время для использования в тех случаях когда прирост производительности ниже 30%-го потолка. Когда рабочие и администрация приходят к выводу, что производительность постоянно превышает потолок, и уверены в том, что положение сохранится, прибегают к процедуре «выкупа». От этого выигрывают обе стороны.

Расчеты, связанные с распределением выгод от роста производительности, включая откладываемые сверхнормативные часы, проиллюстрированы в табл.4. Если доля работников (колонка 8) превышает 30% (как в периоде 5) – она уменьшается до 30%. С учетом указанного снижения соответственно корректируют сэкономленные часы. Разница между нескорректированными и скорректированными сэкономленными часами представляет собой излишек сверх «потолка», который откладывают на следующий период (в данном случае период 6). Непрерывное увеличение числа избыточных часов указывает на то, что производительность постоянно выше «потолка». Расчет распределения выгоды от роста производительности (приложение 2).

Если выкуп признан необходимым, в системе «Импрошейр» предусмотрен ряд шагов для корректировки норматива, а также для расчета процента выкупа и абсолютной суммы. Они рассчитываются так, чтобы работники имели возможность и после выкупа сохранить предельную надбавку, так что заработки, обусловленные ростом производительности, не снижаются. На отложенные часы расчеты не влияют. В расчетах: использованы следующие обозначения:

М – множитель, применяемый для корректировки всех нормативов; времени (десятичная дробь);

V – «потолок» производительности, выраженный в виде десятичной дроби (он включает доли как работников, так и компании, так что 30%-ный «потолок» при 50%-й доле означает, что V=1,6);

А – средняя фактическая производительность в момент выкупа, выраженная в виде десятичной дроби (здесь также включены доли работников и компании);

S – доля работников при распределении выгод, обусловленных ростом производительности (десятичная дробь);

R – базисная часовая ставка оплаты;

в – процент выкупа в виде десятичной дроби (для работников);

В – сумма выкупа в расчете на одного работника.

Используя указанные обозначения, проделаем следующие расчеты:

1. Новые нормативы по продуктам

М=V/А

1. Процент выкупа (десятичная дробь)

В=вR(2000 ч/год)



В качестве примера рассмотрим следующий случай. Потолок определен в 30%, нов рамках системы «Импрошейр» равные доли работников в среднем получают 50%-ую долю. Базисная часовая ставка равна 8 долл. Решение о выкупе приведет к таким результатам:

S=0,5;

R=8,00;

V=1,0+(0,3/S)=1+(0,3/0,5)=1,6;

А=1,0+(0,5/S)=1+(0,5/0,5)=2,0;

М=V/А=1,6/2,0=0,8;

в=вR200=0,282000=3200 долл.



Нормы корректируют путем умножения на М. Например, если норма времени была равна 3 мин., то после выкупа она равна будет 30,8; или 2,4 мин.



Система «Импрошейр» обеспечивает эффективный способ распределения выгод обусловленных ростом производительности, и применяет дополнительные элементы в виде предела («потолка») и «выкупа».

Однако несмотря на привлекательность, с точки зрения стимулирования роста производительности труда, и возможность применения групповых норм в условиях динамической сетевой структуры, система «Импрошейр» может быть предложена только для сфер производства, связанных с устоявшейся номенклатурой изделий. В наукоемком производстве вследствие постоянного обновления продукции применение системы «Импрошейр» затруднительно.

**Современные тенденции в области компенсации**

Исследования ученых показывают, что в условиях постоянно ускоряющегося технического прогресса и глобализации рынков решающими факторами достижения успеха в долгосрочной перспективе являются:

* Скорость, т.е. способность в максимально короткие сроки удовлетворять потребности клиентов;
* Гибкость, т.е. способность адекватно реагировать на изменения потребностей клиентов и состояния внешней среды;
* Открытость для нововведений, т.е. способность постоянно осваивать новые технологии, выпуск новых видов продукции, применять новые методы управления и т.д.;
* Акцент на коллективную работу, т.е. способность координировать действия и создавать атмосферу сотрудничества в больших коллективах.

Для того чтобы обеспечить наличие этих факторов, организации были вынуждены сократить количество иерархических уровней и бюрократических процедур, упростить системы управления и производственные процессы, уменьшить степень регламентации производственных обязанностей сотрудников и делегировать функции принятия решений на нижние уровни организации, сделать акцент на универсальность, а не на узкую специализацию в профессиональной подготовке своих сотрудников и т.д. Изменения в структуре организаций и методах управления ими привели, в свою очередь, к изменениям в системе компенсации.

Как показывают результаты трех обследований 1000 крупнейших корпораций мира, проведенных в 1987, 1990 и 1993 годах, существует несколько ярко выраженных тенденций таких изменений:

* Возрастание масштабов применения переменных методов заработной платы и возрастание доли переменной части в общем доходе сотрудников;
* Возрастание масштабов применения групповых форм заработной платы и увеличение их доли в общем доходе сотрудника;
* Широкое распространение систем платы за знания и компетенции;
* Развитие системы гибких льгот.

По результатам обзора ,в 1993 г. более 90% компаний использовали те или иные методы переменной заработной платы и около 80% - системы вознаграждения по результатам работы группы. Наиболее популярными методами компенсации являются опционы (используются в 855 компаний), участие в прибылях (66%), участие в экономии издержек (42%). Гибкая система льгот используется в 68% и системы платы за знания или компенсации в 60% опрошенных компаний. В то же время следует отметить две особенности распространения нетрадиционных систем компенсации, выявленных в ходе обзора. Во-первых ,новые методы заработной платы в большинстве компаний не вытесняют полностью традиционную систему, а дополняют ее – 73% компаний используют систему должностных окладов для определения базовой заработной платы. Во-вторых, нетрадиционные системы охватывают не всех работников компании, а только отдельные категории или подразделения, что косвенно свидетельствует о том, что большинство компаний продолжают рассматривать новые методы оплаты в качестве экспериментальных. Планы участия в прибылях распространяются в среднем на 21-40% сотрудников, гибкие льготы на 50% сотрудников, система оплаты за знания – на 1-20% сотрудников организации. То, как организация вознаграждает своих сотрудников, имеет решающее значение для ее функционирования, поэтому управление компенсацией является стратегической задачей руководства любой организации. В то же время, компенсация, непосредственно затрагивающая материальные интересы сотрудников, является крайне чувствительной областью, в которой цена ошибки чрезвычайно велика. Неправильные решения могут привести к болезненным для организации последствиям в виде демотивации работников, стагнации или снижению производительности, высокой текучести персонала, напряженности в отношениях между сотрудниками. Поэтому все изменения в этой сфере должны быть хорошо продуманы и соответствующим образом подготовлены. Основная цель системы компенсации – обеспечение реализации стратегических целей организации за счет привлечения, сохранения и стимулирования персонала. Следовательно, необходимым условием создания эффективной системы компенсации является определение стратегических целей компании и требуемых для их достижения характеристик персонала: навыков, поведения и т.д. Затем, из существующего сегодня набора систем и методов компенсации требуется выбрать те, которые:

* 1. Ориентируют сотрудников на реализацию стратегических целей компании
  2. Соответствуют ее организационной культуре

Только руководство организации (иногда с использованием профессиональной помощи) может определить, какие методы вознаграждения наиболее подходят компании. Тем не менее, исследования показали, что существуют некоторые общие закономерности. В организациях, действующих в условиях достаточно стабильной внешней среды, более эффективными являются традиционные методы вознаграждения, в том время как в компаниях, работающих в условиях высокой нестабильности и непредсказуемости, успешнее функционируют нетрадиционные системы компенсации. Это утверждение справедливо и в отношении внутренних организационных структур – в жестких иерархических организациях эффективнее использовать традиционные методы, а в организациях с быстро меняющейся или размытой структурой лучше работают нетрадиционные методы. Компенсация является одной из наиболее чувствительных областей управления компанией, поэтому организация, меняющая систему вознаграждения своих сотрудников, часто сталкивается с сопротивлением с их стороны. Наиболее успешно подобные изменения осуществляются тогда, когда компания распространяет их не на всех сотрудников сразу, а проводит эксперимент в одном из подразделений. Эксперимент приносит двойную пользу – позволяет руководству протестировать новую систему на практике и служит средством убеждения сотрудников, на которых новая система распространится в будущем. При внедрении новой системы оплаты руководству организации следует помнить, что основным источником сопротивления чаще являются руководители среднего звена, а не простые работники. Эти руководители могут расценить изменение системы вознаграждения как попытку ограничить их власть, лишить их важных инструментов управления. Поддержка руководителей среднего звена является основным условием успеха при внедрении новых систем компенсации. Добиться ее можно за счет привлечения этих руководителей к разработке самой системы, разъяснения преимуществ, которые получит организация и сам руководитель в результате ее внедрения. Проведение эксперимента так же может помочь привлечь на свою сторону руководителей среднего звена. При разработке новой системы вознаграждения руководство должно заранее оценить возможные последствия ее внедрения с точки зрения влияния на другие системы управления персоналом – отбор, профессиональное обучение, оценка, продвижение – и внести необходимые коррективы для поддержания их взаимосвязи и взаимодополняемость.

Создавая систему компенсации, организация должна помнить, что идеальных систем не существует и не стоит затрачивать ресурсы на их изобретение. Напротив, нужно хорошо представлять себе недостатки реальной системы и возможное влияние этих недостатков на функционирование организации, чтобы подготовиться к нейтрализации негативных последствий с помощью других методов управления.

И, наконец, не следует забывать, что ничто не вечно, и что создаваемая сегодня система компенсации рано или поздно устареет. Руководство должно быть готово к этому и не цепляться за систему, которая может быть мила сердцу ее создателей, но не отвечает стратегическим целям компании и ситуации на рынке.

Очевидно, что в организации может быть предусмотрена некоторая система кредитования команд. Эту систему можно было бы использовать при низкой величине резервного фонда.

За рубежом естественно используются и другие подходы к формированию системы оплаты труда. Далее рассмотрим некоторые из них.

**1.4 Системы оплаты труда в зарубежных фирмах**

За рубежом получили распространение следующие формы и системы оплаты труда:

* Дифференцированные системы заработной платы. Предусматривается применение тарифных ставок (расценок) для оплаты труда сотрудников, выполняющих и перевыполняющих следующие нормы. Оплата труда сотрудников, не выполняющих эти нормы, производится по пониженным ставкам (расценкам).
* Эмпирические системы заработной платы. Предполагают повышенную оплату труда по пониженной тарифной ставке при условии выработки, составляющей от 4/3 до ¾ повышенной нормы.
* Сдельно-регрессивные системы. Построены таким образом, что, начиная с определенного уровня выработки, 100% и выше (норма) труд рабочего оплачивается по повышенной тарифной ставке.
* Комбинированные системы. Представляют собой сочетание дифференциальных и сдельно-регрессивных систем. Особенность состоит в том, что устанавливается определенный уровень выработки, при достижении которого тарифная ставка работника повышается.
* Однократные системы заработной платы. Предусматривают изменение уровня заработной платы в зависимости только от одного фактора – выработки. Получили распространение на предприятиях с низким уровнем механизации и с высоким удельным весом рабочего труда.
* Многофакторные системы заработной платы. Представляют собой разновидность повременной и сдельной оплаты труда, которые применяются в высокомеханизированных производствах.
* Всефакторные системы заработной платы. Предусматривают применение технологических надбавок к норме времени и направлены на повышение интенсивности труда работника.

Также известны системы оплаты труда, получившие свое название в соответствие с именами авторов:

* Система оплаты труда Тейлора
* Система оплаты труда Меррика
* Система оплаты труда Гантта
* Система оплаты труда Эмерсона
* Система оплаты труда Барта
* Система оплаты труда Роуэна
* Система оплаты труда Хэлси
* Система оплаты труда Бедо

Система оплаты труда Тейлора

Применяется два уровня часовых тарифных ставок. Оплата производится в

зависимости от времени, затрачиваемого на единицу продукции. Устанавливается

коэффициент изменения часовой ставки:

1) меньше единицы при выработке до 100% нормы;

2) больше единицы при выполнении и перевыполнении нормы.

Система основана на высокой норме времени, устанавливаемой на основе хронометража и изучения движений специально подготовленных высококвалифицированных рабочих. Высокая норма превышает на 30-40%нормальный уровень норм, рассчитанных на среднего рабочего. Система предусматривает работу только рабочих «высокого класса». Малейшая ошибка в установлении нормы может иметь серьезные последствия (их не смогут выполнить даже рабочие высокого класса, а это приведет к потере ценных для предприятия рабочих), однако установление пониженной нормы обесценивает мотивационный характер системы и вызывает рост издержек на рабочую силу.

1. При выработке до 100% высоко нормы:

; (18)



1. При выполнении и перевыполнении нормы:

; (19)



где - заработная плата рабочего;



- время по норме;



- часовая тарифная ставка.



Применяется на предприятиях с хорошо поставленным нормированием труда, на высокомеханизированных работах при индивидуальной сдельной оплате труда или конвейерном способе производства, когда можно принудительно регулировать скорость протекания трудовых операций. Может применяться и на чисто ручных операциях.

Система оплаты труда Меррика.

Применяется три уровня часовых тарифных ставок. Оплата по самой низкой шкале выработки производится на основе часовой ставки без применения понижающего коэффициента; остальные шкалы выработки имеют повышающий коэффициент. Премия при 83 % выработки ничтожно мала, но тем не менее она побуждает рабочего заработать ее. Гарантированная часовая оплата не предусматривается:

1. при выработки до 83% высокой нормы:

; (20)



1. при выработке от 83% до 100% высокой нормы:

;(21)



1. при перевыполнении высокой нормы:

; (21)



где - заработная плата рабочего, д.ед.



- время по норме



- часовая тарифная ставка.



Используется как переходная к системе Тэйлора модель. Имеет

завуалированный характер сильной эксплуатации. Применяется на предприятиях с хорошо поставленной системой нормирования труда. Во многом аналогична системе Тэйлора.

Система оплаты труда Гантта

Устанавливается высокая норма выработки. При невыполнении нормы рабочему гарантируется его повременная ставка. Повременная часовая тарифная ставка устанавливается на значительно более низком уровне, чем основная сдельная ставка рабочего. Система предусматривает премирование мастеров в зависимости от числа рабочих, выполнивших норму, что побуждает мастеров добиваться от рабочих выполнения нормы. Со 100% выполнения нормы рабочим выплачивается премия в дополнение к повременной ставке, а за дальнейшее повышение выработки сверх нормы производится оплата по прямой сдельной системе на основе ставок сдельщика более высоких, чем повременные. Премия представляет собой определенную процентную надбавку к повременной ставке, образующую ставку сдельщиков, на основе которой и производится исчисление заработков рабочего, начиная со 100 % высокой нормы. По различным видам работ устанавливается различный размер премии, т.е. коэффициент 1,20 может изменяться в зависимости от вида работ:

1. при выполнении до 100% высокой нормы:

; (22)



1. при перевыполнении высокой нормы:

; (23)



где - заработная плата рабочего;



- соответственно фактически затраченное время и время по норме.



- часовая тарифная ставка.



Систему рекомендуется внедрять на предприятиях, где высокий уровень накладных расходов, на высокомеханизированных предприятиях с дорогостоящим оборудованием. Система не применима к труду неквалифицированных рабочих.

Система оплаты труда Эмерсона

Определяется «эффективность» труда рабочих путем деления времени по норме на фактически затраченное число часов. Например, если рабочий затратил 5 часов на работу, которую по норме надо выполнить за 4 часа, то его эффективность составит 80 %. Практически исчисляется не эффективность выполнения какой-либо работы, а среднемесячная эффективность труда, что выгодно для руководства компании, ибо происходит выравнивание отклонений эффективности, имевших место в отдельные дни. Система обеспечивает меньший рост заработков при уровнях выработки свыше 100 % высокой нормы, чем иные системы:

1. при выработке до 66% высокой нормы:

; (24)



1. при выработке от 66% до 100% высокой нормы:

; (25)



1. при выработке от 100% нормы и более:

; (26)



где - заработная плата рабочего;



- соответственно фактически затраченное время и время по норме;



- часовая тарифная ставка;



n – премиальная надбавка, %.

Система рекомендуется к применению в тех случаях, когда нужно обеспечить постепенный переход от повременной формы оплаты труда к прямой дельной системе с высокой нормой*.*

Система оплаты труда Барта.

Система основана на экономии времени, даже теоретически не обеспечивает гарантии повременной ставки, работает с применением высокой и низкой нормы. При часовой ставке в 1 д.е. и выполнении работы за 4 часа (при норме 5 часов) заработок рабочего будет равен 4,47 д.е. или 1,12 д.е. в час (при прямой сдельщине 1,25 д.е. в час). Система стимулирует рабочего к выполнению нормы даже в большей степени, чем прямая сдельщина, поскольку при недовыполнении нормы заработки рабочего выше, чем при прямой сдельщине. При перевыполнении нормы с ростом выработки происходит резкое относительное снижение почасовых заработков, поэтому отпадает необходимость снижать расценки.

; (27)



где - заработная плата рабочего;



- соответственно фактически затраченное время и время по норме;



- часовая тарифная ставка;



Рекомендована для предприятий, где нормы устанавливаются опытным путем по прошлым показателям. Практическое применение возможно лишь с помощью специально разработанных таблиц оплаты труда. Рабочим трудно объяснить, как она действует, что вызывает их недоверие к данной системе.

Система оплаты труда Роуэна

На основе прошлых отчетных периодов устанавливается норма на работу и гарантия выплаты премии за сэкономленное время. Премия принимает форму процента от повременной ставки рабочего. Процент премии не постоянный и равен проценту, который составляет фактически затраченное время от времени по норме. При часовой ставке в 1 д.е. и выполнении работы за 4 часа (при норме 5 час.) премия составит 80 % от тарифной ставки (4 ч. равны 80 % от 5 ч.). Рабочий заработает за 4 часа 4,8 д.е. или 1,2 д.е. в час. При прямой сдельной оплате труда он заработал бы при прочих равных условиях 1,25 д.е. в час. Фактически рабочий не премируется, а наоборот, из его заработка производится удержание.

Особенность системы в том, что рабочий никогда не сможет заработать 200 % своей тарифной ставки.

; (28)



где - заработная плата рабочего;



- соответственно фактически затраченное время и время по норме;



- часовая тарифная ставка;



- выработка процентов к норме;



- сэкономленное за смену время.



Система применяется, когда нормы устанавливаются стихийно, а не путем хронометража. Нет необходимости снижать ставки и расценки, ибо по мере роста выработки автоматически происходит относительное снижение заработков.

Система застраховывает предпринимателей от необходимости выплачивать высокую заработную плату рабочим, которые добились высокой выработки. Она хорошо срабатывает, когда нормирование плохо поставлено или вообще отсутствует, а также применительно к вновь обучаемым рабочим (заработки растут быстрее на начальных этапах перевыполнения низкой нормы).

Система оплаты труда Хэлси

За работу, выполненную в установленное нормой время, рабочий получает по повременной ставке за фактически затраченное время. При выполнении работы за меньший промежуток времени по повременной ставке оплачиваются фактические затраты времени и дополнительно начисляется премия за сэкономленное время с учетом коэффициента понижения, т.е. выгода в производительности делится между собственником предприятия и рабочим. При этой системе чем больше выработка, тем в относительно меньшей степени растет часовой заработок рабочего, тем выше норма его эксплуатации.

1. при выработке до 60% установленной нормы:

; (29)



1. при выработке от 60% и свыше:

; (30)



где - заработная плата рабочего;



- соответственно фактически затраченное время и время по норме;



- сэкономленное за смену время;



- соответственно часовая тарифная ставка и коэффициент понижения часовой тарифной ставки (0,3-0,5)



Система наиболее применима на часто меняющихся работах, когда трудно установить твердую норму времени.

Система оплаты труда Бедо

Рабочему оплачивается только фактически выполненная им работа, которая определена соответствующими нормами и выражена в единицах бедо, т.е. в нормо-минутах. При достижении рабочим нормальной выработки в 60 бедоединиц в час ему, тем не менее, гарантируется часовая тарифная ставка повременщика, которая значительно меньше ставки сдельщика. При перевыполнении этой нормы заработная плата исчисляется на основе расчетной ставки сдельщика, превышающей ставку повременщика на 20-25 %. Это чисто показательный элемент системы, т.к. при наличии массовой постоянной безработицы собственник предприятия не будет держать ни одного рабочего не выполняющего нормы. Система построена так, что перевыполнение норм возможно только за счет интенсификации труда, причем выполнение 60 бедоединиц в час рассматривается как обязанность каждого рабочего, даже повременщика. Максимально допустимая по системе Бедо выработка: 100 бедоединиц в час.

Заработная плата устанавливается на основе средней часовой выработки за смену:

; (31)



где - заработная плата рабочего;



- часовая тарифная ставка;



- сумма бедо-единиц, выработанных в смену;



- фактически отработанное число часов в смену;



- нормативна выработка в час (60 бедо-единиц).



Специально предназначена для оплаты чисто ручных работ и работ с высоким удельным весом механизированных операций, выполняемых в режиме, диктуемом машиной или технологическим процессом.

Опыт применения на практике той или иной системы оплаты труда, как правило, приносит положительные результаты, но нередки случаи, когда апробация конкретной системы приводит к нежелательным социально-экономическим последствиям, к порождению конфликтных ситуаций, основы которых не были до конца учтены при ее разработке, поэтому при создании и апробации конкретной системы необходимо включать принципы, которые были бы понятны всем работникам, справедливы и побуждали бы работать более производительно.

**2.1 Особенности формирования системы стимулирования в современных организациях**

На формирование системы стимулирования организации оказывают воздействие факторы, представленные в приложении 3.

Стимулирование труда предполагает создание таких условий, при которых работники будут лояльны соей организации и трудиться более производительно. По виду удовлетворения потребностей стимулы можно разделить на материальные и нематериальные (приложение 4). Другими словами, компенсационный пакет работника традиционно состоит из трех компонентов:

1. постоянной части (оклада);
2. переменной части (премии);
3. социальных льгот.

*Материальное денежное стимулирование* – это наиболее очевидный и традиционный способ, который применяет организация для вознаграждения сотрудников за их труд.

Заработная плата, как известно, выполняет три основные функции: воспроизводственную, статусную и стимулирующую.

*Воспроизводственная функция* состоит в обеспечении работнику двойного уровня жизни, необходимого для расширенного воспроизводства его рабочей силы.

*Статусная функция* заключается в том, что размер заработной платы должен соответствовать положению, статусу работника в структуре организации по отношению к другим работникам как по вертикали, так и по горизонтали.

*Стимулирующая функция* определяется тем ,что оплата труда должна быть связана с конечными результатами деятельности работника, ориентировать его на увеличение производительности своего труда, что обязательно должно привести к увеличению заработной платы.

Моделирование структуры заработной платы исходя из постоянной и переменной ее составляющих и их соотношение напрямую связано с теми результатами и качеством работы, которых ожидает от своих сотрудников организация (приложение 5).

*Постоянная часть* – это своего рода гарантия предприятия в отношении оплаты труда сотрудников. Оклад еще не является стимулом к повышению производительности труда, поскольку не зависит от качества исполнения работы. Как правило, оклад формируется с учетом ряда правил:

* значимости должности сотрудника для компании;
* уровня ответственности и сложности решаемых задач;
* уровня квалификации сотрудника;
* стажа работы в компании.

Таким образом, с точки зрения мотивации значение имеет не величина оклада, а справедливость его определения внутри компании в зависимости от ценности результатов труда данного специалиста для организации и с учетом ситуации на рынке труда.

*Переменная часть* имеет первостепенное значение для построения эффективной мотивационной системы, так как правильно выстроенная система премирования обеспечивает прямую связь между доходом сотрудника и результатами его деятельности.

При разработке системы премиальных выплат необходимо заранее определить удельный вес отдельных видов премий в общей сумме компенсации сотрудника. Чем выше позиция сотрудника в компании, тем больший удельный вес имеют его премии в общей сумме компенсации. Это обусловлено, прежде всего уровнем ответственности работника, полномочиями и степенью влияния на конечный результат деятельности организации.

Важным инструментом дополнительной мотивации являются *социальные льготы.* Они призваны привлечь и удержать высокопрофессиональных сотрудников, побуждать их к производительному труду, создавать благоприятное общественное мнение об организации; это способ проявления заботы о сотрудниках и повышения уровня их качества жизни. Другими словами, корпоративные социальные программы должны быть приемлемы для компании и привлекательны для сотрудников.

Обобщение передового зарубежного и отечественного опыта свидетельствует об использовании в современном кадровом менеджменте нескольких подходов к распределению социальных льгот.

Первый подход – традиционный – состоит в том, что всем сотрудникам предлагается четко определенный набор льгот и компенсаций независимо от их статуса, стажа, потребностей, вклада в дела компании.

Второй подход часто называют гибкой системой. Он состоит в том, что работники выбирают из широкого набора дополнительных льгот те, которые им больше нужны, исходя из определенной в соответствии с должностью работника суммы.

Третий подход: к зарплате сотрудника прибавляется определенная сумма, которая обозначается как целевая, используемая для получения дополнительных социальных льгот, но работник вправе распоряжаться ею по своему усмотрению без каких-либо отчетов.

Четвертый подход заключается в том, что размер социального пакета дифференцируется в зависимости от категории сотрудников, их стажа работы, а главное, от личного вклада в конечные результаты деятельности организации.

Пятый подход можно рассматривать как попытку избежать предоставления персоналу бесплатных льгот, предпочитая принцип смешанного (с участием самого работника) долевого финансирования социальных программ, когда деньги в корпоративные фонды социальных программ поступают как из средств компании, так и путем удержания определенных сумм из доходов сотрудников, формируя его личный социальный счет.

Кроме материальных (денежных и неденежных) стимулов в современных организациях все активнее развивают формы *нематериального стимулирования,* ориентированные на активизацию внутренней мотивации человека как личности.

К нематериальным стимулам относятся:

* создание комфортных условий высокопроизводительного труда;
* стимулирование свободным временем;
* улучшение микроклимата в коллективе;
* продвижение по службе;
* признание заслуг и достижений в труде.

Классическими приемами обогащения труда считаются:

* расширение работы или круга задач;
* разнообразие работы или круга задач;
* работа в автономных группах;
* гибкое рабочее время;
* «телеработа»;
* делегированные полномочия;
* ротация.

**Список используемой литературы**

1. Карякин А.М., Громов А.В., Солдатов А.А. Управление персоналом: Учеб. пособие /Иван. гос. энер. ун-т. – Иваново, 2002
2. Бабаев Б.Д., Карякин А.М., Терехова Н.Р. Оплата труда на предприятии: вопросы теории и практики. – Иваново:ИГЭУ, 2002
3. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учеб. – М.: Проспект, 2009