ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Тема: «Проблемы организации и оплаты труда

персонала на примере компании "Линитоникс"

Санкт-Петербург

2003

СОДЕРЖАНИЕ:

Введение 3

Глава 1. Основные проблемы организации и оплаты труда:

зарубежный и отечественный опыт 7

1.1. Оплата труда: сущность, функции, принципы организации 7

1.2 Функции, элементы и принципы организации оплаты труда 18

1.3. Организация, формы и системы оплаты труда 26

1.4. Современные системы заработной платы 36

2. Организация оплаты труда в практике компании ООО “ЛИНИТОНИКС”: 47

анализ, оценка и рекомендации по совершенствованию 47

2.1.Краткое описание компании 47

2.2.Анализ системы оплаты труда в компании 47

2.3. Рекомендации по совершенствованию организации оплаты труда 54

Заключение 59

Список литературы 61

Приложение 63

Введение

**Актуальность дипломной работы.** Мировой экономической науке известны основополагающие константы, которые в развитых рыночных экономиках используют в качестве основных рычагов управления. К ним относятся: доля оплаты труда в ВВП, соотношение заработной платы и прожиточного минимума, размер ВВП на рубль заработной платы и т. д. И если за последние десять лет в устойчиво развитых странах многие макроэкономические показатели колебались, то доля заработной платы в ВВП оставалась практически постоянной (67 – 72 %), то есть практически две трети национального дохода.**[[1]](#footnote-1)**

Понижение доли оплаты труда в ВВП ниже 50 % – явный признак разрушения экономики; В России же она составляет немного более 30 %.

Формирование рыночных отношений в социально-трудовой сфере происходит в России на фоне структурных преобразований, затрагивающих все сегменты и сектора экономики. Серьезные изменения происходят в отраслевом распределении рабочей силы, мотивационной роли заработной платы в денежных доходах населения и выборе сферы деятельности, количественно-качественной дифференциации рабочих мест по условиям занятости, трудовой мобильности, профессионально-квалификационном уровне, взаимодействии органов государственного регулирования рынка с предприятиями-работодателями и теневым сектором занятости. Общей тенденцией, проявляющейся во всех направлениях, является снижение степени и эффективности проводимой государственной политики на рынке труда, потеря не только управляемости процесса становления новых трудовых отношений, но и резкое снижение информированности о происходящих в экономике и занятости тенденциях на макроуровне. Следствием такого положения является возникновение ряда проблем, блокирующих антикризисную экономическую политику государства и фактически исключающих в обозримой перспективе возможность выхода России на траекторию устойчивого развития.

Оплата труда (заработная плата) представляет собой один из основных факторов социально – экономической жизни страны, коллектива, человека. Высокий уровень заработной платы может оказать благотворное влияние на экономику в целом, обеспечивая высокий спрос на товары и услуги. И, наконец, высокая оплата труда стимулирует усилия руководителей предприятий рачительно использовать рабочую силу, модернизировать производство.

В настоящее время минимальная оплата труда не выполняет роли социальной гарантии, адекватно отражающей социально – экономические условия и сопоставимой с минимальным потребительским бюджетом. Более того, она стала играть несвойственную ей роль технического норматива при определении размеров стипендий, пенсий, социальных выплат, штрафов и пени.

Специфика переходного периода, который сегодня переживает Россия, состоит в том, что в условиях либерализации социально – трудовых отношений государство уже не контролирует организацию оплаты труда, а рыночные регуляторы еще не вступили в полную силу. Это привело к тому, что процессы в этой области приобрели стихийный, бессистемный характер. В результате сложились непропорциональные, а порой и уродливые формы труда, при которых работникам вместо денег выдаются товары и продукция, производимая на предприятии.

Для нынешней ситуации в области оплаты труда характерна возросшая дифференциация в уровне заработной платы между отраслями, регионами и предприятиями. Значительно выше средней по стране уровень заработной платы в топливо – энергетических отраслях, цветной металлургии, на транспорте, в финансовых и кредитных учреждениях.

К числу важнейших в настоящее время относится также проблема устранения чрезмерной дифференциации в оплате труда руководителей предприятий и остальных работников, являющейся одной из причин сложившейся напряженности в социально – трудовой сфере.

Структура оплаты труда разбалансирована: надтарифная часть на многих предприятиях в несколько раз превышает базовую, тарифную долю заработка работника. Это говорит о необходимости коренного пересмотра тарифных систем на предприятиях с тем, чтобы тариф более адекватно выполнял функцию базовой оценки результатов труда.

Решить некоторые из указанных проблем можно с помощью правильной оплаты труда основанной на соразмерном эффективном возмещении затрат работника в процессе трудовой деятельности. Она обретает особую значимость на современном этапе в связи с изменениями условий хозяйствования, увеличением объема прав и полномочий хозяйствующих субъектов, когда возникает дополнительная необходимость разработки и внедрения на каждом предприятии системы оплаты труда, направленной на: максимальное использование трудового потенциала работников, точную и полную оценку количества и качества труда.

В условиях рыночной экономики с организацией заработной платы на предприятиях связаны решения двуединой задачи: гарантировать оплату труда каждому работнику в соответствии с результатами его труда и стоимостью рабочей силы на рынке труда; обеспечить работодателю достижение в процессе производства такого результата который позволил бы ему после реализации продукции на рынке труда и товаров возместить затраты и получит прибыль. Тем самым через организацию заработной платы должен достигаться, необходимы компромисс между интересами работодателя и работника способствующий развитию отношений социального партнерства между двумя движущими силами рыночной экономики.

Изложенный взгляд, подтверждается актуальностью темы дипломной работы.

В ходе проведенных исследований рассмотрены теоретические подходы к определению сущности и основных характеристик оплаты труда, путей и методов оценки количества и качества труда, а также анализ возможных путей ее совершенствования.

В качестве источника информации рассматриваются научные труды зарубежных и отечественных специалистов по вопросам организации оплаты труда, основные нормативные акты, регулирующие вопросы организации труда, а также информация практического характера собранная и осмысленная в порядке личного ознакомления с деятельностью компании ООО “Линитоникс”.

**Целью данной дипломной работы** является провести исследование состояния организации оплаты труда на конкретном объекте (компания ООО “Линитоникс”), проанализировать действующие элементы организации заработной платы, формы и системы оплаты труда, выяснить их недостатки. Учитывая результаты исследований разработать рекомендации и мероприятия по устранению кризисной ситуации в оплате труда, по увеличению удовлетворенности работников заработной платой, по совершенствованию действующих форм и систем оплаты труда.

Для осуществления этой цели в рамках дипломной работы необходимо выполнить **следующие задачи:**

– во-первых, необходимо определить сущность оплаты труда и порядок ее формирования. Определить основные принципы организации заработной платы.

– во – вторых, изучить элементы организации оплаты труда на исследуемом объекте. Необходимо уделить внимание существующим формам и системам оплаты труда и то, как эти формы и системы применяются на обследуемом предприятии, рассмотреть действующую систему премирования и поощрения работников, формы и размеры вознаграждений.

– в-третьих, следует рассмотреть возможность применения иных современных систем оплаты труда. Так как оплата труда в настоящее время находится в кризисной ситуации необходимо разработать рекомендации по ее совершенствованию. То есть разработать конкретные мероприятия, которые могли бы повысить удовлетворенность работников своей заработной платой, приблизить ее размер к фактической стоимости рабочей силы, повысить заинтересованность, как работников, так и предприятия в увеличении заработной платы. Разработать мероприятия по возвращению заработной плате ее стимулирующей функции для усиления мотивационной политики предприятия.

Все проведенные мероприятия должны быть выгодны как ООО “Линитоникс”, так и его работниками должны привести к определенному экономическому эффекту.

Глава 1. Основные проблемы организации и оплаты труда:

зарубежный и отечественный опыт

1.1. Оплата труда: сущность, функции, принципы организации

Среди всех ресурсов, используемых в процессе деятельности любой организации, исключительное место принадлежит труду. По определения специалистов, труд как экономический ресурс представляет собой совокупность используемых при осуществлении общественно полезной деятельности физических и умственных способностей людей.[[2]](#footnote-2) Только труд, как целесообразная деятельность человека, способен создавать прибавочную стоимость и обеспечивать получение финансовых результатов.

В то же время он выступает важным источником удовлетворения потребностей индивида и достаточным мотивообразующим фактором.

Одним из основных мотивов взаимоотношений человека, как носителя способностей к труду и организации, как института их реализации, являются отношения по поводу оплаты труда. В этом разрезе важными и равнозначными для понимания являются вопросы сущности, функций и принципов организации оплаты труда.

В условиях перехода к рыночной экономике предприятия ищут новые модели оплаты труда, ломающие уравнительный подход и дающие простор развитию личной материальной заинтересованности. Однако прежде чем сконструировать механизм оплаты труда в новых условиях, нужно определить, что же такое заработная плата, ибо многие экономисты и практики настойчиво доказывают, что вместо понятия “зарплата” следует употреблять понятие “трудовой доход”.[[3]](#footnote-3)

Однако наиболее принципиальным является не искать новое в терминологии, а более обстоятельно выявить суть и свойства экономической категории “зарплата” в изменившихся условиях. Определение заработной платы как доли общественного продукта (совокупного общественного продукта, национального дохода и т.п.), распределяемого по труду между отдельными работниками, противоречит рынку.

Здесь доказывается только источник заработной платы, к тому не совсем конкретно называется этот источник. Кроме того - заработная плата распределяется только по количеству и качеству труда. Но ее размеры зависят и от фактического трудового вклада работника, от конечных результатов хозяйственной деятельности предприятия.

И, наконец, определение заработной платы, как части совокупного общественного труда, национального дохода, которые формируются на уровне общества, затушевывает связь заработной платы с непосредственным источником ее формирования, с общими результатами работы трудового коллектива.

С учетом вышеуказанного, рассматриваемую категорию можно определить следующим образом. *Заработная плата - это основная часть средств, направляемых на потребление, представляющая собой долю дохода (чистую продукцию), зависящую от конечных результатов работы коллектива и распределяющуюся между работниками в соответствии с количеством и качеством затраченного труда, реальным трудовым вкладом каждого и размером вложенного капитала.*

Определим сущность заработной платы. Большую часть доходов потребителей составляет заработная плата. Поэтому она оказывает определяющее влияние на величину спроса потребительских товаров и уровень их цен. В экономической теории существует две основных концепции определения природы заработной платы:

а) заработная плата есть цена труда. Ее величина и динамика формируются под воздействием рыночных факторов и в первую очередь спроса и предложения;

б) заработная плата - это денежное выражение стоимости товара “рабочая сила” или “превращенная форма стоимости товара рабочая сила”. Ее величина определяется условиями производства и рыночными факторами - спросом и предложением, под их влиянием происходит отклонение заработной платы от стоимости рабочей силы.

*Заработная плата как цена труда.* Теоретические основы этой концепции были разработаны А. Смитом и Д. Рикардо. А. Смит считал, что труд вступает в качество товара и имеет естественную цену, то есть “естественную заработную плату”. Она определяется издержками производства, в состав которых он включал стоимость необходимых средств существования рабочего и его семьи. А. Смит не проводил различия между трудом и “рабочей силой” и поэтому под “естественной заработной платой” понимал стоимость рабочей силы. Величину заработной платы он определял физическим минимумом средств существования рабочего. Кроме этого, заработная плата включает в себя исторические и культурные элементы.[[4]](#footnote-4)

Теория минимума средств существования дальнейшее развитие получила у Д. Рикардо, исходные основы определений заработной платы он связывал с двумя предположениями Мальтуса: законом “убывающего плодородия почв” и законом народонаселения. На основе первого закона Рикардо сделал вывод, что с развитием общества стоимость средств существования растет, следовательно, должна расти и заработная плата. На основе второго закона он пришел к заключению о невозможности превышения заработной платы рабочих сверх уровня минимальных средств существования. Сущность этого вывода заключается в том, что с ростом заработной платы стимулируется рождаемость, а это ведет к росту предложения труда и снижению заработной платы. В свою очередь, снижение заработной платы сопровождается сокращением численности населения и предложения труда на рынке, а это ведет к росту заработной платы. Под воздействием колебаний предложения труда заработная плата сохраняет тенденцию к установлению некоторой постоянной величины в виде физического минимума средств существования.

*Заработная плата как денежное выражение стоимости товара “рабочая сила”.* Эта концепция была разработана К. Марксом. В основу он заложил положение о разграничении понятий “труд” и “рабочая сила” и обосновал, что труд не может быть товаром и не имеет стоимости. Товаром является рабочая сила, обладающая способностью к труду, а заработная плата выступает в качестве цены этого товара в виде денежного выражения стоимости.

О сущности рабочей силы нет единства взглядов. Одни экономисты считают, что рабочая сила находится вне отношений собственности. В качестве аргумента приводится тот факт, что она не является товаром. Но разве отношения собственности только товарно-денежные отношения. Отмирание товарно-денежных отношений не будет означать ликвидацию собственности как экономической категории.

Другие - отстаивают тезис, что, рабочая сила является личной собственностью граждан. Отсюда вытекает право труженика на выбор профессии, реализацию своих способностей к труду. Все эти положения правильные, но надо учитывать, что гарантия трудового участия и возможность выбора места приложения труда, зависят от условий общественного развития.

Третья, весьма представительная группа экономистов поддерживает идею, что рабочая сила является общественной собственностью. Труд выступает в качестве средства к жизни каждого трудоспособного индивида, но подобного рода сила принадлежит обществу.

Воспроизводство рабочей силы выражает единство общественных, коллективных и личных экономических интересов по поводу формирования и функционирования рабочей силы как личного фактора производства.

Стоимость рабочей силы определяется рабочим временем, необходимым для его производства а, следовательно, и воспроизводства этого специфического предмета торговли.

Стоимость рабочей силы имеет качественную и количественную стороны. Качественная характеристика стоимости рабочей силы заключается в том, что она выражает определенные производственные отношения, а именно продажу рабочим своей рабочей силы и покупку ее с целью увеличения прибыли. С количественной стороны стоимость рабочей силы определяется стоимостью жизненных средств, необходимых для того, чтобы произвести, развить, сохранить и увековечить рабочую силу.

На рынке рабочей силы продавцами выступают работники определенной квалификации, специальности, а покупателями - предприятия, фирмы. Ценой рабочей силы является базовая гарантированная заработная плата в виде окладов, тарифов, форм сдельной и повременной оплаты. Спрос и предложение на рабочую силу дифференцируется по ее профессиональной подготовке с учетом спроса со стороны ее специфических потребителей и предложения со стороны ее обладателей, т.е. формируется система рынков по отдельным ее видам.

Купля-продажа рабочей силы происходит по трудовым контрактам (договорам), которые являются главными документами, регулирующими трудовые отношения между работодателем и наемным работником.

Кроме проанализированных основных концепций, в зарубежной экономической литературе создано много других теорий определения природы заработной платы. Рассмотрим наиболее известные из них.

*Теория “рабочего фонда”* (И. Бантам, Т. Мальтус, Дж. Милль). В основе этой теории лежит догма, по которой капитал, расходуемый на покупку рабочей силы, есть величина постоянная, поскольку масса жизненных средств, приобретаемый на этот капитал, ограничена природой и составляет стабильную и обособленную часть национального богатства. “Рабочий фонд”, расходуемый на выплату заработной платы, рассматривается представителями этой теории как величина, предопределенная до начала производства и ее увеличение за счет дополнительного привлечения прибылей невозможно, так как в этом случае капиталисты лишаться части принадлежащего им “Фонда” и потеряют стимул к дальнейшему развитию производства.

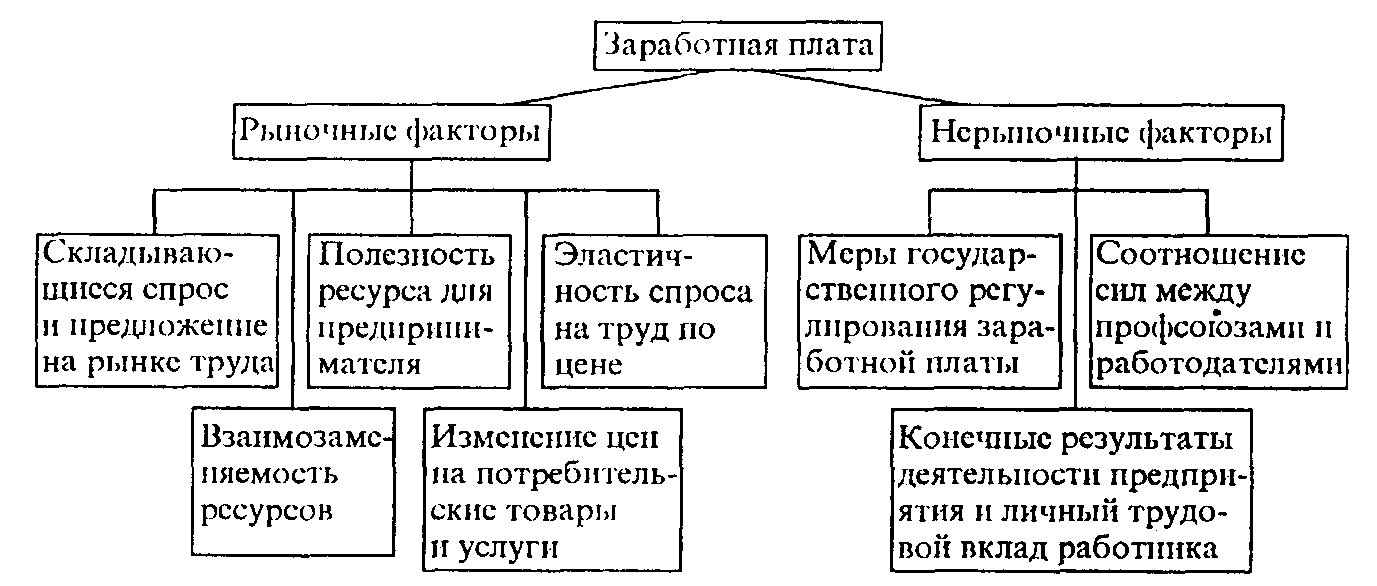
*“Производительная” теория заработной платы.* Согласно этой теории, главным фактором, определяющим размер заработной платы, является уровень производительности труда. Американский экономист Г. Кэрри (1793-1879) утверждал, что заработная плата повышается и падает пропорционально производительности труда. Основным недостатком этой теории является использование при определении различий в уровнях заработной платы лишь одного фактора - производительность труда.

*Теория предельной производительности.* Эта теория была сформулирована американским экономистом Дж. Клерком (1847-1938). Она основывается на том, что производительность любого фактора падает по мере его увеличения, если одновременно другие факторы остаются неизменными. Применительно к заработной плате Дж. Клерк исходил из того, что при неизменной величине капитала всякий дополнительный работник будет давать убывающую массу продукции. В этих условиях заработная плата будет определяться предельной низшей производительностью, свойственной последнему, “предельному рабочему”.

При рассмотрении сущности заработной платы известный американский экономист Дж. Кейнс также придерживается теории предельной производительности. Он считает, что для повышения “предельной эффективности капитала”, деловой активности и занятости населения необходим стабильный объем денег в обращении. Этого можно достигнуть за счет системы государственных мер, направленных либо на абсолютное увеличение денег в “деловом общении”, либо на относительное их увеличение. Первое обеспечивается с помощью, так называемой регулируемой инфляции, второе путем понижения заработной платы. Кейнс полагает, что понижение заработной платы, как и всякого дохода, должно способствовать росту склонности к потреблению и расширению за счет этого потребительского рынка. Такой вывод он обосновывает, сформулированным им “основным психологическим законом”: чем ниже доход, тем в еще большей мере ниже сберегаемая часть дохода и тем больше доля дохода, идущая на потребление. Данное положение является решающей основой программы Кейнса о замораживании и понижении заработной платы.

В условиях рыночной экономики на величину заработной платы воздействуют ряд рыночных и внерыночных факторов, в результате чего складывается определенный уровень оплаты труда. Как считает А.Маршалл,[[5]](#footnote-5) при рационально организованной экономике цена высококвалифицированного творческого труда значительно выше, чем малоквалифицированного. Это отражает более высокую продуктивность квалифицированного труда. Как известно, в России ситуация обратная, следовательно, нашу экономику нельзя считать рационально организованной.

Среди рыночных факторов, влияющих на ставку заработной платы и на конъюнктуру рынка труда, можно выделить следующие (см. рис. 1.1.).



*Рис. 1.1. Факторы формирования заработной платы*

Изменение спроса и предложения на рынке товаров и услуг, при производстве которых используется данный труд. Снижение спроса на рынке товаров и услуг (в результате роста цен на них, снижения доходов потребителей, изменения потребительских предпочтений, вытеснения новыми товарами) ведет к сокращению объемов выпуска, а следовательно, к падению спроса на используемый ресурс труда и ухудшению условий найма. Напротив, повышение спроса на товары и услуги может привести к росту спроса на труд и повышению ставки заработной платы.

Эластичность спроса на труд по цене. Повышение цены ресурса (например, рост ставки заработной платы под давлением профсоюзов), увеличивая издержки предпринимателя, ведет к снижению спроса па труд, а следовательно, к ухудшению условий найма. В то же время эластичность спроса на труд по цене (его реакция на колебания цепы труда) не всегда одинакова и зависит от:

-характера динамики предельного дохода. Так, если предельный доход снижается медленно (трудоемкие отрасли с высоким удель­ным весом ручного труда), то рост цен на ресурс труда вызывает медленное снижение спроса на рынке труда, т.е. эластичность спроса по цене слабая. Напротив, если возможности получения отдачи от дополнительного привлечения работников исчерпываются быстро (резкое снижение предельного дохода), то повышение ставки заработной платы вызовет резкое падение спроса на труд, т.е. в этом случае спрос на рынке данного ресурса труда высоко эластичен;

-доли затрат на ресурс труда в издержках фирмы. Чем выше доля затрат на труд в общих издержках производства товара, тем более спрос на труд зависит от цены труда, так как изменение издержек на оплату труда будет во многом определять динамику общих издержек;

-эластичности спроса на товары, при производстве которых используется данный труд. Например, спрос на такие продукты питания, как хлеб, соль, мало зависит от цены на них, потому и спрос на труд, используемый при их производстве, в меньшей степени будет зависеть от его цены.

Рассматривая воздействие данного фактора, следует отметить, что возможности работодателя снижать, издержки на труд при неизменной технической базе существенно ограничены. Дело в том, что в цене труда присутствует так называемый эффект храповика. Иными словами, ставка заработной платы, будучи вполне подвижной, в сторону увеличения, практически не двигается в сторону уменьшения при изменении конъюнктуры на рынке труда. В этом случае встает вопрос о возможности замещения живого труда более производительной техникой.

Такая взаимозаменяемость ресурсов, наличие на рынке более производительной техники может оказать двоякое воздействие на условия найма и конъюнктуру рынка труда в зависимости от того, какой эффект будет предпочтительнее для работодателя. Возможны два варианта: первый – так называемый эффект замещения, т.е. сокращение кадров при неизменном или возрастающем выпуске продукции в результате внедрения новой техники. Спрос на рынке труда сокращается, высвобождающиеся работники увеличивают предложение труда, что в совокупности ухудшает условия найма и возможности повышения заработной платы. Второй вариант – так называемый эффект роста объема выпуска в результате примене­ния высокопроизводительной техники, который значительно снижает средние издержки производства и повышает его выгодность. В этом случае спрос на рабочую силу не будет иметь четкой тенденции к снижению.

Как отмечалось, на уровень оплаты труда воздействуют как рыночные, так и нерыночные факторы. К последним можно отнести меры государственного регулирования, связанные с установлением минимума заработной платы, уровня гарантированных законодательством компенсационных доплат, а также меры по регулированию занятости и защите внутреннего рынка труда. Кроме того, на размер и условия оплаты труда воздействует механизм договорного регулирования на всех уровнях формирования трудовых отношений.

Уровень оплаты, минимальные ставки заработной платы, про­чие условия найма регулируются и системой коллективных договоров и соглашений. В Российской Федерации порядок их заключения определен Законом “О коллективных договорах и соглашениях”, принятым 11 марта 1992 г., с учетом изменений, внесенных Государственной Думой 20 октября 1995 г. Соглашения могут заключаться на уровнях: федеральном – генеральное тарифное соглашение, отраслевые и профессиональные соглашения; субъектов федерации – региональные, отраслевые, территориальные; отдельного предприятия, организации, фирмы – двусторонние коллективные договоры. Эти соглашения, помимо коллективных договоров, явля­ются преимущественно трехсторонними и заключаются между представителями объединений работодателей и объединений профессиональных союзов соответствующих уровней и представителями государства. Сторонами коллективного договора выступают работники и работодатели.

Генеральное и региональное соглашения устанавливают общие принципы регулирования социально-трудовых отношений на федеральном и региональном уровнях.

По мнению доктора экономических наук Ю.Кокина,[[6]](#footnote-6) сегодня есть все основания говорить о необходимости отказа от целенаправленной политики сдерживания роста заработной платы, особенно ее государственного минимума. Движение, уже предпринятое в этом направлении, должно быть, безусловно, продолжено.

Заработная плата ниже прожиточного минимума у подавляющей части работников фактически демотивирует их труд, обусловливает нарастание бедности, уменьшает платежеспособный спрос, а это весьма негативно отражается на развитии производства.

Попытки в течение ряда лет оправдать политику сдерживания заработной платы и трудовых доходов стремлением противостоять инфляции представляются сомнительными. Инфляция порождается не столько увеличением массы денег в обращении, сколько падением объемов производства, происходящим практически все последние годы.

С учетом изложенного к основным принципам современного государственного регулирования трудовых отношений можно отнести следующие:

-признание правового равенства сторон трудовых отношений и выработка механизма защиты более слабой стороны – работника;

-учет интересов работников и работодателей, государственная защита их интересов;

-гуманистический характер трудовых отношений, признание приоритета личности перед интересами производства;

-учет особенностей специфических категорий трудящихся и характера отдельных видов работ при разработке механизма регулирования трудовых отношений;

-установление действенных мер ответственности за нарушение трудового законодательства.

По типу регулирования минимальной заработной платы экономически развитые страны можно разделить на две группы. К первой относятся Франция, Нидерланды, Португалия, Испания и Люксембург, где минимальная заработная плата устанавливается законодательно, а также Бельгия и Греция, где минимум заработной платы определяется соглашениями. Во вторую группу входят страны, в которых минимальная заработная плата утверждается либо отраслевыми соглашениями (ФРГ, Италия, Дания), либо специальными органами (комитетами по заработной плате в Великобритании).

Типичным примером государственного регулирования минимальной заработной платы может служить Франция, где этот механизм отлажен и действует с 50-х годов: государство устанавливает минимальную зарплату, обязательную для всех предприятий. Законодательство предусматривает три способа регулирования межпрофессионального минимума заработной платы. Во-первых, ее ежегодно (по состоянию на 1 июля) пересматривают после соответствующего соглашения с Национальной комиссией по коллективным переговорам. Во-вторых, минимальная заработная плата повышается в соответствии с динамикой общенационального индекса цен на потребительские товары и услуги (не менее 2% роста по сравнению с уровнем, зафиксированным на момент предыдущего пересмотра). В-третьих, совет министров может в любой момент своим декретом установить новый минимум. При этом исходят из того, что ежегодный рост покупательной способности минимальной заработной платы не может быть ниже половины роста покупательной способности средней часовой зарплаты.

Своеобразен механизм пересмотра минимальной заработной платы в Японии. Национальный минимальный размер оплаты труда устанавливается правительством. Если министр труда совместно с начальниками префектурных бюро трудовых конфликтов сочтет необходимым повысить минимальную заработную плату низкооплачиваемым работникам (к которым относятся рабочие с почасовой оплатой труда, люди молодого и пенсионного возрастов, неквалифицированные рабочие), то ее размер пересматривается совещательными органами.

В США государство вообще не несет никаких обязательств по регулярному пересмотру минимума заработной платы, осуществляя его сугубо по своему усмотрению.[[7]](#footnote-7)

В какой степени законодательство о минимальной заработной плате способствует борьбе с бедностью? Те немногие исследователи, которые занимаются изучением данного аспекта, приходят к выводу, что законодательство о минимальной заработной плате незначительно влияет на распределение доходов. Дело в том, что многие низкооплачиваемые рабочие, особенно в возрасте до 20 лет, - выходцы из семей со средним или высоким уровнем доходов. Другими словами, законодательство о минимальной заработной плате непосредственно влияет на низкооплачиваемых рабочих, однако не обязательно сказывается на достатке семей с низким уровнем доходов.

1.2 Функции, элементы и принципы организации оплаты труда

Сущность оплаты труда проявляется в функциях, которые она выполняет в фазах

общественного производства: производстве, распределении, обмене и потреблении. Но в любое время, вне зависимости от формы собственности и системы управления, заработная плата должна, быть направлена на обеспечение следующих основных функций:

-воспроизводственной;

-мотивационной;

-измерительно-распределительная функция;

-ресурсно-разместительная функция;

-функция формирования платежеспособного спроса населения.

Воспроизводственная функция. Она заключается в обеспечении работников набором материальных благ, достаточных для воспроизводства и жизнедеятельности. Важная роль в реализации этой функции принадлежит государству, которое установлением величины минимальной заработной платы ограничивает наименьший гарантированный объем материальных благ работников.

Мотивационная функция заработной платы кажется наиболее важной в условиях рыночной экономики. Она направлена на побуждение работников к более эффективному труду путем организации материального стимулирования, поощрения и льготирования. Здесь стоит не согласиться с видным теоретиком менеджмента Герцбергом, который в рамках своей “мотивационной теории не включал заработную плату в число стимулирующих факторов, а рассматривал ее как фактор здоровья”, обязательно имеющий место в нормальных трудовых условиях и не оказывающий определенного мотивирующего воздействия на трудовую деятельность.[[8]](#footnote-8)

Кажется, что в самой природе заработной платы, как основного мерила трудового вклада, заложен некоторый элемент мотивации, направленный не только на реализацию людских потребностей (в пище, воде – по А. Маслоу[[9]](#footnote-9)), но и на обеспечение потребностей более высокого ранга (в безопасности, признании). Действительно, для многих людей размер заработной платы является показателем статуса человека в обществе и неким элементов признания и уважения. Поэтому очень важно, чтобы организация оплаты труда на предприятиях стимулировала работников к большей эффективности и творчеству.

Измерительно-распределительная функция. Эта функция предназначена для отражения меры живого труда при распределении фонда потребления между наемными работниками и собственниками средств производства. Посредством заработной платы определяется индивидуальная доля в фонде потребления каждого участника производственного процесса в соответствии с его трудовым вкладом.

Ресурсно-разместительная функция. Значение данной функции в настоящее время существенно возрастает. Сущность ее состоит в оптимизации размещения трудовых ресурсов по регионам, отраслям экономики, предприятиям.

Функция формирования платежеспособного спроса населения. Назначение этой функции - увязка платежеспособного спроса, под которым понимается форма проявления потребностей, обеспеченных денежными средствами покупателей, и производства потребительских товаров.

В научных трудах кроме вышеперечисленных функций, отражающих сущность заработной платы, рассматривают и ряд других функций: стимулирующую, социальную, распределительную и т.д. Выделение такого большого количества функций, не целесообразно, тем более, что некоторые из них основной своей частью дублируют вышеназванные.

Для реализации вышеназванных функций, на наш взгляд, необходимо соблюдение следующих важнейших принципов.[[10]](#footnote-10)

1.Повышение реальной заработной платы по мере роста эффективности производства и труда. Этот принцип связан с действием объективного экономического закона возвышения потребностей, согласно которому более полное их удовлетворение реально лишь при расширении возможностей получить за свой труд большее количество материальных благ и услуг. Однако такая возможность должна быть, увязана с результатами производственной деятельности, с эффективностью труда. Отсутствие такой увязки может привести, с одной стороны, к выплате не заработанных денег, а значит, к инфляции, обеспечению получения номинальной заработной платы и, в конечном счете, к снижению реальной заработной платы, а с другой, − к выплате заниженной, не соответствующей эффективности трудового вклада, номинальной заработной платы. В результате утратятся возможности удовлетворения растущих потребностей работников и увеличения заработной платы.

2.Обеспечение опережающих темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы (или темпов роста объемов выпуска продукции над темпами над темпами роста фонда потребления). Сущность этого принципа может быть, также сформулирована как максимизация трудовых доходов на основе развития и повышения эффективности производства. Соблюдение его обусловливает непрерывность процесса накопления, расширенного производства и является непременным условием развития и процветания предприятия. Нарушение данного принципа ведет к выплате необеспеченных товарами денег, к инфляции, развитию застойных явлений в экономике страны. В условиях конкретного предприятия − это постепенное замедление процесса обновления средств производства, отсутствие ориентации на разработку и приобретение наиболее перспективных из них и как результат − падения спроса на менее качественную, по сравнению с конкурирующими фирмами, продукцию.

3.Дифференциация заработной платы в зависимости от трудового вклада работника в результаты деятельности предприятия, содержания и условий труда, района расположения предприятия, его отраслевой принадлежности. Данный принцип основан на необходимости усиления материальной заинтересованности работников в повышении квалификации своего труда, обеспечении высокого качества продукции. При этом должны быть учтены различия в количестве материальных благ, необходимых для воспроизводства рабочей силы, в условиях труда, географических и климатических условиях жизни.

В настоящее время данный принцип, мягко говоря, не соблюдается. В отраслях, имеющих более квалифицированных работников, в том числе в образовании, культуре, искусстве, здравоохранении, среднемесячная начисленная номинальная заработная плата ниже среднероссийского уровня. Несоответствие зарплаты уровню квалификации ведет к оттоку кадров из тех отраслей, призванных содействовать научно – техническому и культурному прогрессу страны.

Как свидетельствуют данные официальной статистики, в настоящее время наблюдается резкая дифференциация средней заработной платы во всех отраслях российской экономики. Результаты выборочных обследований показывают, что соотношение размеров средней заработной платы 10 % наиболее и 10 % наименее оплачиваемых работников превысило 21 раз.[[11]](#footnote-11) Самая значительная дифференциация заработков в банковской сфере, строительстве, сельском хозяйстве. При этом две трети занятых работников во всех без исключения отраслях получали заработную плату на уровне ниже среднеотраслевой. В первом квартале 1999 г. 37,7 % общей численности населения имели доход равный прожиточному минимуму или ниже его. В последние годы доля таких работников увеличилась в сельском хозяйстве, легкой промышленности, культуре и искусстве, образовании, здравоохранении, социальном обеспечении.

Равная оплата за равный труд. В условиях рынка рассматриваемый принцип следует понимать, прежде всего, как недопущение дискриминации в оплате труда по полу, возрасту, национальной принадлежности и т. д., соблюдение принципа справедливости в распределении внутри предприятия или фирмы, предполагающего адекватную оценку одинакового труда через его оплату.

Все предприятия должны стремиться к соблюдению этого принципа, так как он позволяет:

сдержать рост заработной платы;

предотвратить утечку наиболее квалифицированных кадров.

Государственное регулирование оплаты труда. Обеспечение данного принципа в настоящее время, включает:

-законодательное установление и изменение минимального размера оп латы труда;

-налоговое регулирование средств, направляемых на оплату труда организациями, а также доходов физических лиц;

-установление порядка индексации заработной платы при росте потребительских цен;

-регулирование оплаты труда в государственных и муниципальных организациях;

-введение и установление порядка применения ЕТС (Единой тарифной сетки) по оплате труда работников бюджетных отраслей и установление для этих тарифной ставки (оклада) первого разряда, а также повышение тарифных ставок (окладов);

-установление районных коэффициентов и процентных (северных) надбавок;

-установление государственных гарантий по оплате труда.

Регулирование оплаты труда, кроме того, осуществляется на основе генеральных, отраслевых, территориальных, коллективных и индивидуальных договоров и соглашений.

Учет воздействия рынка труда. Сегодня очевидно, что государственное регулирование дополняется своеобразной рыночной самонастройкой, которую неверно было бы рассматривать как рыночную стихию. Дело в том, что на рынке труда представлен широкий диапазон заработной платы как в государственных и частных компаниях, так и в неорганизованном секторе, где рабочая сила не охвачена профсоюзами, и плата за труд полностью определяется администрацией. Рынок труда − это область, где, в конечном счете, формируется оценка различных видов труда. Заработная плата каждого конкретного работника тесно связана с его положением на рынке труда, помимо того, что ситуация на этом рынке определяет возможность занятости.

Воздействие данного принципа на уровень заработной платы носит скорее локальный, чем глобальный характер. Это говорит о том, что рыночные механизмы, которые определяют соотношение в оплате труда разных профессий находятся в зачаточном состоянии. Понадобится не мало времени, чтобы эти рыночные механизмы заработали в полную силу.

Простота, логичность и доступность форм и систем оплаты труда, что обеспечивает широкую информированность об их сущности. Стимул становится таковым лишь в том случае, когда у работника есть о нем понятная и подробная информация. Исполнители должны четко представлять, в каком случае размер заработной платы, т. е. Уровень их материального состояния повысится.

Наиболее целесообразно классифицировать принципы организации заработной платы в соответствии с функциями, на реализацию которых они направлены. Каждый принцип связан не с одной, а с совокупностью функций. Тем не менее, можно выделить главную функцию, на выполнение которой в первую очередь и направлен конкретный принцип. Связь принципов с функциями заработной платы схематично представлена (см. рис.1.2.).

К числу важных принципов можно отнести и принцип своевременности оплаты труда. Этот принцип известен еще со времен Ветхого завета в следующей формулировке “В тот же день, когда он работал, отдай плату его, чтобы он не возопил на тебя ко Господу и не было на тебе греха”.[[12]](#footnote-12)

К сожалению, в России принцип своевременности оплаты труда очень часто нарушается на всех уровнях: от государственных органов до малых предприятий. Очевидно, что это не способствует социальному согласию – одной из важнейших предпосылок эффективной работы.

Рассмотренные функции и принципы заработной платы направлены на создание единой системы организации оплаты труда как цельной совокупности элементов, отражающих вклад работника в трудовой процесс, учитывающий его затраты, оценивающий результаты деятельности и обеспечивающий соразмерное возмещение вложенных затрат.

ПРИНЦИПЫ ФУНКЦИИ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Простота, логичность и доступность форм и систем оплаты труда |  |  |
|  |  |  |
| Повышение реальной заработной платы по мере роста эффективности производства и труда |  | Мотивационная |
|  |
|  |  |  |
| Обеспечение опережающих темпов роста объемов выпуска продукции над темпами роста фонда потребления |  | Формирование платежеспособного спроса населения |
|  |
|  |  |  |
| Дифференциация заработной платы в зависимости от трудового вклада работника в результаты деятельности предприятия, содержания и условий труда, района расположения предприятия, его отраслевой принадлежности |  |  |
| Измерительно-распределительная |
|  |
|  |  |  |
| Равная оплата за равный труд |  |  |
|  |  |  |
| Государственное регулирование оплаты труда |  | Воспроизводственная |
|  |  |  |
| Учет воздействия рынка труда |  | Ресурсно-разместительная |

*Рис. 1.2. Связь организации и функций заработной платы*

1.3. Организация, формы и системы оплаты труда

Организация оплаты труда – отражает непосредственный механизм по возмещению затрат труда работников в соответствии с их качественными и количественными характеристиками. В ней следует рассматривать следующие элементы:

-нормирование труда;

-тарифную систему;

-формы и системы заработной платы.

Нормирование труда служит количественной оценкой трудового вклада, отражая объем затрат непосредственного труда отдельного работника. Выделяются следующие виды норм:

-норма времена;

-норма выработки;

-норма обслуживания;

-норма численности;

-норма управления.

Норма времени представляет собой количественную оценку времени, необходимого для совершения определенной работы или действия. Ее разновидностью считается норма выработки, которая определяет количество производимой в натуральном выражении продукции в единицу времени. Между нормой времени и нормой выработки существует обратная связь.

Рассмотренные подходы к оценке затрат находят применение при осуществлении оплаты труда рабочих основного и вспомогательных цехов.

Оценка труда обслуживающих рабочих (наладчиков, ремонтников) основывается на применении норм обслуживания, отражающих предельное количество единиц определенного оборудования, подлежащих осмотру, наладке и ремонту.

Нормой труда работников функциональных подразделений является норма численности, которая определяет количество работников каждого отдела в зависимости от масштабов предприятия.

Для установления затрат труда линейных руководителей применяют норму управления, определяющую предельное количество лиц, находящихся у них в подчинении.

Тарифная система заработной платы. Данная система получила широкое распространение в организациях различных организационно-правовых форм. Ее особенностью является механизм распределения основной заработной платы, которая вместе с дополнительной образует фонд заработной платы. Он, в свою очередь, наряду с фондом материального поощрения составляет совокупный фонд оплаты труда.

Тарифная система является основой оплаты труда рабочих. Она представляет собой совокупность нормативов, определяющих дифференциацию и регулирование оплаты труда различных групп работников в зависимости от его сложности (квалификации). Тарифная система состоит из следующих элементов:

-тарифно – квалификационных справочников;

-тарифных сеток;

-тарифных ставок;

-системы должностных окладов;

-районных коэффициентов.

Тарифно-квалификационные справочники (ТКС) работ и прогрессий, как элемент тарифной системы, представляют собой сборники нормативных документов, содержащие квалификационные характеристики работ и профессий, сгруппированные в разделы по видам работ. В справочниках для каждой работы выделяются 3 раздела:

1. “Характеристика работ”. В ней дается информация о том, что рабочий должен уметь делать.

2. “Должен знать”. Здесь излагаются квалификационные требования к работам и рабочим.

3. “Примеры работ”. Рассматриваются виды работ, предназначенные к выполнению работником данной квалификации.

Согласно ТКС все работы относятся к определенному разряду от 1 до 6 (7 – в электроэнергетике, 8 – в черной металлургии и машиностроении). Далее с помощью аттестационной комиссии проводят тарификацию рабочих на основе наличия определенных профессиональных знаний и трудовых навыков.

Тарифные сетки являются инструментом дифференциации оплаты труда в зависимости от его сложности (квалификации), они представляют собой шкалу соотношений в оплате труда различных групп работников, состоящую из разрядов и соответствующих им тарифных коэффициентов.

Любая сетка имеет следующие характеристики:

– разряд рабочих – характерный уровень квалификации рабочих либо необходимый уровень квалификации для выполнения определенной работы;

– тарифная ставка первого разряда. Это сумма средств в денежном выражении, направляемая работнику низшей категории (квалификации) за полностью отработанное рабочее время (месяц, день).

Организация самостоятельно определяет тарифную ставку первого разряда. Чаще всего используется величина минимальной заработной платы, но, как уже отмечалось, она не обеспечивает реального удовлетворения материальных благ. Поэтому кажется целесообразным в качестве этого элемента тарифной сетки использовать иную величину, реально отражающую минимальную величину средств, необходимых работнику для воспроизводства и жизнедеятельности. Ею может выступать, например, стоимость минимальной потребительской корзины.

– тарифные коэффициенты – величины, показывающие во сколько раз тарифная ставка определенного разряда, превышает ставку первого разряда. Соответственно тарифный коэффициент первого разряда равен единице. Применение тарифных коэффициентов облегчает расчет заработной платы в случае изменения тарифной ставки первого разряда, при повышении минимального размера оплаты труда или прожиточного минимума. В подобных случаях новые тарифные ставки каждого разряда будут равных произведению тарифного коэффициента соответствующего разряд на измененную ставку первого разряда.

– относительное и абсолютное возрастание тарифных сеток. Эти показатели отражают во сколько раз и на сколько процентов тарифный коэффициент последующего разряда больше предыдущего. Они имеют особую важность, так как являются элементом мотивации работника к повышению квалификации и эффективности труда. Величина относительного и абсолютного возрастания должна быть достаточно ощутимой, чтобы вызывать у работника желание приобретения более высокой квалификации. Кажется целесообразным установление величины относительного возрастания равной 1,15 – 1,2, что обеспечивает необходимую степень различия тарифных ставок.

– диапазон тарифной сетки. Характеризует степень превышения тарифного коэффициента максимального разряда над минимальным разрядом. (1)



Тарифная ставка – это номинальный размер оплаты труда за единицу рабочего времени. Она образуется путем умножения тарифной ставки первого разряда на соответствующий тарифный коэффициент. В качестве базовой тарифной ставки принимают тарифную ставку повременщика, занятого на холодных работах. Все другие тарифные ставки будут выше базовой.

Все виды доплат к тарифным ставкам подразделяются на носящие стимулирующий характер, на связанные с условиями труда и особым характером работы.

При сдельной оплате труда все доплаты в сумме увеличиваются пропорционально росту выработки, так как они входят в состав сдельных расценок

Система должностных окладов. Основная заработная плата руководителей, специалистов и служащих основана на разработке и использовании схемы должностных окладов. Для каждой должности, как служебного положения работника, обусловленного кругом обязанностей, прав и ответственности, составляется описание на основе Квалификационного справочника руководителей, специалистов и служащих. Описание состоит из следующих разделов:

Первый – “Должностные обязанности” – совокупность функций работника, занимающего определенную должность.

Второй – “Должен знать” – требования к работнику в отношении специальных знаний, характерных для занимаемой должности.

Третий – “Квалификационные требования” – уровень специальной подготовки работника, необходимый для выполнения возложенных обязанностей.

Характеристика каждой должности заканчивается списком основных работ ей соответствующих. На основании описания должностей составляется штатное расписание (схема должностных окладов) с перечислением всех должностей, количеством работающих на данной должности и их утвержденных месячных окладов.

Районные коэффициенты к заработной плате являются наиболее значимым элементом в системе территориального регулирования оплаты труда. Они устанавливаются в зависимости от степени дискомфортности, местоположения предприятия, которое оценивается набором следующих факторов: природно-климатических, экономико-географических, социально-психологических, риска проживания. По степени дискомфортности выделяют пять зон с соответствующими коэффициентами надбавок:

-абсолютно дискомфортная (I зона) — 1,8–2,0;

-экстремально дискомфортная (II) — 1,6–1,8;

-дискомфортная (III) — 1,4–1,6;

-относительно дискомфортная (IV) — 1,15–1,4;

-комфортная (V) ― 1,0

Районные коэффициенты начисляются на весь заработок, за исключением вознаграждения за выслугу лет и северных надбавок.

Единая тарифная система оплаты труда. Данная система оплаты труда является разновидностью тарифной системы, но отличается от неё механизмом организации основной заработной платы руководителей, специалистов и служащих. Действительно, как и в предыдущей системе, оплата труда рабочих проводится на основе разработанной тарифной сетки. Иначе строится оплата труда работников других категорий:

специалистов;

служащих;

руководителей.

Для специалистов и служащих характерно распределение их по тарифной сетке, разработанной в продолжение сетки по оплате труда рабочих. Основой такого распределения является определение тарифного разряда с использованием ТКС специалистов и служащих, отражающего необходимый уровень знаний и навыков работающих, их квалификацию и качественные характеристики.

По каждому элементу из всей совокупности рассматриваемых категорий составляются должностные инструкции, задачи и функции трудовой деятельности.

Оплата труда руководителей (мастеров, начальников, высшего управленческого персонала) не подлежит тарификации, а зачастую, зависит от показателей деятельности руководимой ими хозяйственной единицы (участка, цеха, предприятия в целом).

Основными такими показателями являются:

-объем работ (услуг), их технологическая сложность;

-величина прибыли;

-численность работающих;

-соотношение размера оплаты труда (среднего заработка) руководителя организации к среднему размеру оплаты труда по предприятию.

Формы и системы заработной платы являются необходимым элементом организации оплаты труда. Они определяют порядок начисления заработков отдельным работникам или их группам в зависимости от количества, качества и результатов труда.

Применяемые на предприятиях формы и системы заработной платы должны отвечать следующим основным требованиям:

– использовать обоснованные нормы трудовых затрат (трудовых обязанностей работников);

– применять тарифные ставки (оклады), обеспечивающие воспроизводство рабочей силы соответствующей квалификации;

– создавать высокую материальную заинтересованность в результатах труда.

В практике организации оплаты труда используются две основные формы заработной платы – повременная и сдельная.

Повременной называется такая форма оплаты труда, при которой заработная плата работнику или группе работников начисляется по установленной тарифной ставке или окладу за фактически отработанное время. При сдельной оплате труда заработная плата работнику (или их группе) начисляется по заранее установленной расценке за каждую единицу выполненной работы или изготовленной продукции, выраженной количественно, в штуках, килограммах, кубических или погонных метрах и т. п.

Применение сдельной и повременной форм заработной платы требует соблюдения ряда условий, определяющих эффективность и целесообразность их практического использования независимо от сферы приложения труда.

Так, организация сдельной оплаты труда предусматривает обязательное соблюдение следующих четырех условий; во-первых, наличие научно обоснованных норм затрат труда и правильную тарификацию работ в строгом соответствии с требованиями тарифно-квалификационных справочников; во-вторых, выработка продукции должна быть решающим показателем работы сдельщика, а ее уровень должен непосредственно зависеть от самого работника. Иначе говоря, отдельный работник или их группа должны сами реально обеспечивать соответствующий уровень производительности своего труда; в-третьих, на рабочих местах не должно быть помех производительному труду (перебои в работе, простои, несвоевременное оснащение рабочих мест всем необходимым для работы и др.); в-четвертых, без надлежащего учета результатов работы (количества и качества труда) и фактически отработанного времени не может быть эффективной сдельной оплаты потому, что любые отклонения в правильности учета приведут к искусственному завышению объема выполненной работы или уровня выполнения норм.

Организация повременной оплаты труда требует соблюдения следующих условий: во-первых, без надлежащего табельного учета фактически отработанного времени нельзя правильно организовать повременную оплату труда; во-вторых, необходима тарификация рабочих-повременщиков, руководителей, специалистов и служащих на основании соответствующих нормативных документов (тарифно-квалификационные справочники, должностные характеристики, номенклатура должностей руководителей, специалистов и служащих). При этом важно учитывать личные способности каждого работника при установлении ему категории, классности и пр., а также другие условия и требования, предусмотренные окладной системой заработной платы; в-третьих, организация повременной оплаты труда требует установления и правильного применения норм и нормативов, регламентирующих организацию труда повременщиков (нормы нагрузки, нормированные задания, нормативы численности по каждой функциональной группе работающих и др.); в-четвертых, правильное применение повременной оплаты труда предусматривает создание на рабочих местах всех необходимых условий для эффективной работы.

Чтобы повысить стимулирующую роль отдельных форм оплаты труда, используют их разновидности, называемые системами заработной платы. Различия между ними заключается в способах исчисления заработка и в степени зависимости от количественных и качественных результатов труда не только самого работника, но и фирмы в целом (или ее структурных подразделений). Среди множества систем заработной платы можно выделить традиционные (издавна применяющиеся, закрепившиеся в определенных условиях – премиальные, индивидуальные и коллективные) и новые (современные) системы.[[13]](#footnote-13) Деление это условно, ибо традиционные системы также модифицируются, совершенствуются.

Сдельная и повременная формы заработной платы имеют свои разновидности, которые принято называть системами.

Сдельная форма заработной платы подразделяется на системы по трем признакам:

– по способу определения сдельной расценки;

– по способу расчетов с трудящимися (с индивидуаль­ным или ассоциированным исполнителем работ);

по способу материального поощрения.

По способу определения сдельной расценки системы подразделяются на прямые, косвенные, прогрессивные, аккордные (подрядные).

По способу расчетов с трудящимися они бывают индивидуальными и бригадными (коллективными), а по способу материального поощрения они делятся на простые и премиальные (поощрительные).

В зависимости от указанных трех признаков каждая система получает свое название. Например, “Косвенная сдельная бригадная премиальная система оплаты труда рабочих”. В этой системе предусматривается применение косвенных бригадных сдельных расценок в сочетании с премированием бригады за количественные и качественные показатели работы. Или “Бригадная подрядная сдельная система оплаты труда рабочих”. Такая система предусматривает установление общего объема заработной платы бригаде рабочих по комплексной сдельной расценке за весь объем качественно выполненных работ (без премий).

Таким образом, для оплаты труда применяются:

– прямая сдельная (индивидуальная или бригадная) система;

– сдельно-премиальная система (индивидуальная или бригадная);

– сдельно-прогрессивная система (индивидуальная или бригадная);

– прямая повременная система;

- повременно-премиальная система и другие виды систем.

Каждая из указанных систем заработной платы требует для своего эффективного применения ряд условий, которые могут быть общими и специфическими.

Выбор применяемых форм и систем заработной платы не может быть случайным, требует учета всех условий, существующих на рабочих местах и производственных участках.

В современных условиях выбор механизма стимулирования зависит от предприятия: стимулировать количество или качество, индивидуальные или коллективные результаты, по труду или по собственности, какие группы работников, каким образом и т. д. Здесь возможны любые комбинации. Система заработной платы в отличие от ее форм позволяет дополнительно за определенные результаты (заслуги) увеличить размер заработков, что повышает их стимулирующую роль.

Механизм стимулирования действует не только через системы заработной платы, но и через систему доплат (надбавок);

-за условия (интенсивность) труда;

-за совмещение профессий (функций, работ);

-за руководство бригадой (звеном), без освобождения от работы;

-за работу в ночное время, в праздничные и выходные дни;

-за работу в сверхурочное время, простой не по вине рабочего;

-за высокое профессиональное мастерство, достижения в труде, выполнение особо важных производственных заданий, выслугу лет.

Первую и четвертую группы доплат можно отнести к компенсирующим доплатам, способствующим привлечению работников на работу в неблагоприятных условиях (режимах). Вторая, третья и шестая группы – это доплаты, надбавки поощрительного характера. Пятая группа доплат – это непроизводственные затраты заработной платы, они, как правило, связаны с низким уровнем организации производства и труда и ведут к увеличению себестоимости, что не лучшим образом сказывается на конкурентоспособности продукции. Они нежелательны, и фирма должна предупреждать их появление.

Управляя системами заработной платы и доплат, предприятие регулирует дифференциацию заработной платы и ее зависимость от личных, коллективных факторов. Таким образом. От принятой модели заработной платы и способов ее исчисления зависит выполнение зарплатой основных ее функций.

1.4. Современные системы заработной платы

Основными особенностями современной мотивации труда являются: обогащение содержания труда, стремление сделать его более содержательным и творческим, оптимальное вовлечение работников во все этапы производственного процесса (от планирования до контроля качества и расходов), создание широких возможностей для повышения квалификации (служебного продвижения), расширение производственной автономии работников, участие их в акционировании капитала (прибылях), укрепление социальных взаимосвязей в трудовых коллективах. Все это находит отражение в развитии систем заработной платы: в повышении роли повременной оплаты труда, в широком распространении поощрительных и гибких систем оплаты труда, систем вознаграждения за квалификацию и личных заслуг, по труду и собственности, учитывающих финансовые результаты деятельности фирм. Наряду с тарифными ставками (должностными окладами) используется система дополнительных доходов, источниками которых могут быть себестоимость (фонд заработной платы), прибыль, внутрифирменное социальное страхование и др.

Отечественные и зарубежные руководители предприятий понимают, что стимулы высокопроизводительного труда надо искать внутри фирмы, им приходится идти путем проб и ошибок, самостоятельно определяя наиболее подходящие и действенные методы организации поощрения. Но на зарубежных предприятиях процесс перехода от жесткой модели управления трудом (концепция Тэйлора) к модели соучастия (основанной на современной мотивации качества трудовой жизни и гуманизации труда) начался намного раньше. Разумное использование их опыта в отечественной практике позволит избежать ряда нежелательных явлений, соответствующих реалиям рыночной экономики, и сократить время разработки.

*Отечественный опыт.* Современный этап характеризуется активизацией разработки новых (усовершенствованных) систем оплаты труда. Это связано не только с пониманием необратимости рыночных преобразований в России, но и с необходимостью усиления стимулирующей функции зара­ботной платы: повышения ее гибкости, объективности оценки достижений работников и соотношений в оплате труда разных групп. По этим причинам все большее распространение приобретают гибкие, контрактные, доле-паевые системы, ставки трудового вознаграждения, системы участия в прибылях и т.п.

Гибкие системы оплаты труда. Под гибкой системой оплаты труда понимается такая система, которая определенную часть заработка ставит в зависимость от личных заслуг и от общей эффективности работы предприятия, обеспечивает возможность избежать разовых сокращений базовой зарплаты. Гибкая оплата позволяет своевременно и адекватно реагировать на изменение результативности труда работника через индивидуализацию его заработка. Здесь при определении размера оплаты труда учитываются не только стаж, квалификация, профессиональное мастерство, но и значимость работника для предприятия, его способность достичь определенных целей, внося свой вклад в процветание фирмы.

Все многообразие гибких систем можно разделить на гибкие тарифные и бестарифные.

Гибкие тарифные системы. В этих системах основой формирования заработка работника является тариф, который дополняется различными премиями, доплатами, надбавками (отражающими результативность труда работника по итогам работы, как правило, за месяц, но может быть и квартальная премия, премия по итогам года). От привычных систем гибкая тарифная система отличается тем, что:

• разрабатывается для нужд конкретного предприятия с учетом его специфики;

• основой ее формирования является не единый тарифно-квалификационный справочник (ЕТКС), а перечень (картотека) тех работ, которые выполняются на данном предприятии и классифицируются по уровню сложности и значимости именно для данного предприятия;

• заработок работника индивидуализирован и привязан к фактическим результатам труда. Это достигается увеличением удельного веса дополнительных выплат (премий, доплат, надбавок) в общей сумме заработка. Подобная тарифная система используется, например, в АО “КамАЗ” и на многих других предприятиях.

Распространение бестарифной системы диктуется условиями рыночной экономики. В этих моделях отражается тенденция отказа от гарантированных тарифных ставок (окладов), делается попытка увязать заработную плату со спросом на товары (услуги) предприятия и их конкурентоспособность. Появление бестарифной системы связано со стремлением, преодолеть уравнительность в оплате труда и преодолеть противоречия между интересами отдельного работника и коллектива (предприятия) в целом. Для устранения деформации квалификационной структуры персонала используются коэффициенты квалификационного уровня (КК) – обязательный элемент любой бестарифной системы. Квалификационные коэффициенты по сравнению с системой тарифных разрядов располагают значительно большими возможностями для оценки роста квалификации.

Гибкая бестарифная система основывается на системе коэффициентов, которые чаще всего делятся на две группы. В первую группу входят коэффициенты, оценивающие стаж, квалификацию, профессиональное мастерство, значимость работника. Эти оценочные характеристики обобщает коэффициент квалификационного уровня (КК), ему соответствует основная часть заработка (60–70%). Вторая группа коэффициентов включает оценочные характеристики результативности труда работника и степени решения стоящих перед ним задач. Удельный вес заработка, определяемого этой группой коэффициентов, составляет соответственно 30–40% заработка.

Бестарифные системы в большинстве случаев являются доле-паевыми системами, т.е. уровень оплаты каждого работника зависит от фонда оплаты труда (фонда заработной платы) предприятия в целом. Таким образом, каждый работник получает свой пай в зависимости от конечного результата деятельности фирмы и ее положения на рынке товаров, что способствует повышению его заинтересованности в делах фирмы.

Наиболее простой и самый распространенный способ в начале появления бестарифной системы - распределение работников с учетом квалификационных требований по определенным квалификационным группам. Для каждой из них установлен свой квалификационный уровень (для неквалифицированных рабочих – 1,0; рабочих различной квалификации и специалистов - от 1,8 до 3,1; руководителей ведущих подразделений - 3,5 – 4,0 и т.д.). Вопрос о включении каждого работника в ту или иную квалификационную группу решается с учетом его индивидуальных характеристик. Самый распространенный расчет – частное отделения фактической зарплаты работника за прошлый период на сложившийся на предприятии минимальный уровень зарплаты. Индивидуальный заработок за расчетный период определяется следующим образом:

ЗПi= (2)



где ККi – квалификационный уровень 1-го работника;

ФОТ – фонд оплаты труда предприятия в целом за расчетный период.

С течением времени квалификационный уровень работника может меняться по решению совета трудового коллектива (квалификационной комиссии). Бестарифная система меняет пропорции фонда оплаты труда: заработок одних работников увеличивается, других - уменьшается. Гораздо большая справедливость в распределении заработка достигается, когда наравне с квалификационным уровнем учитываются отработанное время и коэффициент трудового участия (КТУ):

ЗПi = (3)



где Вi – величина отработанного времени 1-го работника;

КТУ – коэффициент трудового участия 1-го работника.

Новая система оплаты труда, например, в ОАО “ЛОМО” направлена на увяз­ку размера зарплаты с реальными поступлениями за реализованную продукцию и своевременность ее выплаты.[[14]](#footnote-14) Это достигается с помощью нормативного метода формирования заработной платы. В “ЛОМО” установлен общин норматив фонда заработной платы (в % от объема реализации). Действовавший ранее принцип оплаты по труду был трансформирован в принцип оплаты по результатам деятельности предприятия. Отменили сдельщину, пришли к системе плавающей зарплаты для всех работников. Была проведена перетарификация рабочих. Сейчас каждый рабочий помимо квалификационного разряда имеет разряд оплаты труда, соответствующий выполняемой им работе. Разряды оплаты труда стали базой для составления новой тарифной сетки. Оклады утверждались на уровне среднего заработка предыдущего периода. Пересмотрев нормы, стали реально рассчитывать численность и загрузку оборудования. Нормы превратились в действенный инструмент управления (прежде выполнение норм составляло 200-220%, после пересмотра - 100-105%).

Новая система построена на том, что каждое структурное подразделение имеет базовый фонд оплаты труда (ФОТ), который определяется по индивидуальному нормативу от объема реализации предыдущего периода; базовый ФОТ производственных подразделений может быть увеличен также за повышение рентабельности, а отделов и служб - за оплаченные работы и услуги.

Распределение выделенного ФОТ внутри подразделения производится на основании нормативных документов, разработанных для каждого подразделения. При этом используются коэффициенты интенсивности труда (КИТ), учитывающие качество, напряженность и творческий характер труда.

Новизна состоит и в том, что предусмотрен механизм внутрифирменного кредитования. Отдельные подразделения (их 17 в составе “ЛОМО”) могут получить кредиты (процентные и беспроцентные) в пределах фонда зарплаты, если имеются на то основания. Фактически при утверждении на следующий месяц фонда оплаты труда подразделения-дебитора происходит автоматическое списание величины использованного кредита с его активов. ФОТ связан не только с реализацией, но и с рентабельностью производства.

В результате сложилась действенная система реального управления заработной платой в зависимости от финансового положения предприятия, заработал механизм, позволяющий решать вопросы занятости персонала в зависимости от загрузки производства, существенно улучшились показатели ( отмечается рост реализации продукции и заработной платы), и своевременная выплата заработной платы перестала быть проблемой.

В.Чемеков обращает внимание на то, что сегодня многие предприятия и коммерческие структуры, как правило, используют только два базовых зарплатных элемента - оклад и премию. С одной стороны, важное мотивационное условие - премиальные, вроде бы соблюдается. Однако, с другой, убеждаешься: это далеко не так. Например, на многих промышленных предприятиях премия давно превратилась в естественный довесок к окладам, а работники, поддерживаемые профсоюзами, недовольны, если не получают (или недополучают) ее по какой-либо причине. Предприятия же, вовремя не изменившие подобную практику, несут ощутимые убытки. В коммерческом секторе - другой перекос. Премиальная система, как правило, охватывает только небольшую часть сотрудников (в основном, тех, кто связан с продажами). Персонал же функциональных, офисных и производственных подразделений, оставаясь за “бортом” стимулирующих схем, не заинтересован в динамичном развитии компании: в любом случае его заработок остается неизменным.[[15]](#footnote-15)

*Зарубежный опыт.* В зарубежных странах накоплен большой опыт применения самых разнообразных систем заработной платы.[[16]](#footnote-16) Системы отдельных стран характеризуются отличительными чертами: Швеции – солидарной заработной платой, Японии - оплатой за стаж и рационализаторство, Германии – стимулированием роста производительности, США – оплатой за квалификацию, Великобритании – оплатой по индивидуальным контрактам, во Франции - индивидуализацией зарплаты, Италии - выплатой коллективных и индивидуальных надбавок к отраслевой тарифной ставке и надбавками в связи с ростом стоимости жизни. Одновременно наблюдается общая нацеленность систем заработной платы на повышение эффективности производства.

В странах с развитой рыночной экономикой выделяются два направления в системах стимулирования работников предприятий:

стимулирование роста производственных показателей;

стимулирование повышения качества рабочей силы.

Среди систем, направленных на стимулирование роста эффективности производств а, одно из первых мест принадлежит системам, стимулирующим повышение производительности труда. Например, в Германии при заключении коллективных договоров о повышении тарифных ставок руководствуются разрабатываемыми авторитетными экспертами прогнозами роста производительности труда и цен. Во всех РКС широко используются различные системы премирования за рост производительности труда, экономию сырья и материалов, полноценное использование рабочего времени и т.п. Принцип действия систем премирования основан на сопоставлении норм активного (заранее обусловленного) уровня повышения производительности труда, расходов сырья, материалов и т.п. с практическими результатами труда работников. Размеры премий по этим показателям составляют 5-10% месячного заработка.

Капиталистические страны постепенно отказываются от традиционных форм оплаты труда в зависимости от индивидуальной выработки. Это объясняется тем, что в условиях НТП все труднее измерить личный вклад отдельного рабочего в общий производительный процесс, с одной стороны, а с другой - на первый план выдвигаются задачи стимулирования сотрудничества внутри трудового коллектива, способностей их членов к перестройке и восприятию новшеств, чувства ответственности за надежность и качество продукции. Отсюда ориентация на повременные формы оплаты труда, в основе которых лежит учет в первую очередь степени использования машин, экономии сырья и энергии, старательности в работе и т.п., т.е. показателей успехов на уровне группы (бригады) и коллектива фирмы в целом. Однако чистая повременная оплата не применяется. Все системы повременной формы оплаты труда базируются на нормативной основе, что повышает ее действенность. Там же, где сохраняется сдельная форма, наблюдается общее сокращение переменной части заработной платы.

В Швеции переменная часть зарплаты, связанная с общими результатами деятельности, увеличилась, традиционные формы сдельщины утратили свое значение, упор делается на премиальные системы и поощрение успехов в производственной отдаче на уровне групп.

В политике заработной платы используют и систему заслуг. Система “оценки заслуг” предназначена для установления заработной платы работникам одинаковой квалификации, но имеющим разные показатели качества работы. Факторы, по которым оцениваются работники, могут быть производственными (выполнение норм, уровень брака, использование рабочего времени и т.д.) и личностными (инициативность, трудовая и творческая активность, принятие на себя ответственности за решения на производстве, умение работать в коллективе и т.п.). Методы оценки заслуг работников различны - балльная оценка, анкетирование, экспертная оценка, группировка работников по результатам оценки их работы. “Оценка заслуг” нашла большое распространение в различных странах.

Оценка работ широко используется для управления персоналом компании в целях планирования и формирования ее основного кадрового состава. Наибольшее распространение она получила в США, Канаде, Великобритании, Нидерландах; в ФРГ, Финляндии, Швеции ее использование ограничивается несколькими отраслями; в Японии и Австралии практически отсутствует.

Оценка работ - это инструмент для систематического определения места работника в иерархии заработной платы внутри фирмы.[[17]](#footnote-17) Она опирается на сравнение и анализ требований достижения Нормальной производительности, которые диктует работа ее исполнителю. Но при этом не учитываются индивидуальные способности и усилия конкретных работников.

Различные формы финансового участия работников способствуют углублению заинтересованности работников в делах фирмы, побуждают персонал к высокоэффективной работе, что, в конечном счете, выражается в росте прибыли, производительности труда. Но определить прямую зависимость весьма трудно. Ведь размер премиального фонда, распределяемый среди работников, зависит не столько от эффективности производства, сколько от коммерческого положения фирмы (уровень конкуренции, доля на рынке сбыта, изменение цен на сырье, топливо, материалы и т.д.), т.е. от тех факторов, которые практически не зависят от рядового персонала.

Основные виды участия в финансовой деятельности предприятий США (крупных и средних фирм): участие в прибыли — 22%, льготная продажа акций - 30%, сберегательные вклады работников - 28% ко всем занятым на фирме.[[18]](#footnote-18)

Стимулирование повышения качества рабочей силы (развития персонала) направлено на:

1) привлечение и отбор кадров при найме;

2) систематическую аттестацию кадров;

3) закрепление кадров на предприятиях;

4) создание на предприятиях соответствующих организационно-технических и социально-экономических условий труда;

5) материальное стимулирование непрерывного роста профессионально-квалификационного уровня работников.

Механизм развития персонала реализуется в конкретных системах оплаты труда, доплат и надбавок. Особенно большую роль играют дополнительные ставки доходов, которые работник получает от предприятия.

1) Система привлечения работников на предприятие может предусматривать, например, для молодежи достаточно высокие первоначальные ставки заработной платы, которые не требуют материальных стимулов. В Японии для молодежи предусмотрена специальная семейная надбавка, размеры которой сокращаются с возрастом и стажем одновременно с ростом базовой заработной платы, отражающей повышение профессионально – квалификационного уровня работника.

2) В зарубежных странах широко используются различные методы аттестации. Наиболее известный метод - оценка заслуг работника. Суть этой оценки заключается в том, что работники, имеющие одинаковую квалификацию и занимающие одинаковые должности, благодаря своим способностям, опыту, целевым установкам могут добиваться разных результатов. Оценка заслуг на предприятиях может использоваться для принятия решения о продвижении на службе, повышении (снижении) заработной платы, профессиональной подготовке (переподготовке), возобновлении (прекращении) срока контракта, об увольнении с работы.

Оценка деловых, личностных качеств работников является важным инструментом повышения их конкурентоспособности на внутрифирменном рынке труда.

3) Закрепление кадров на предприятии происходит через действующие системы заработной платы, социальных выплат, дивидендов на акции фирмы и т.д. Наиболее интересный опыт закрепления кадров с помощью системы зарплаты имеет Япония, где ставки заработной платы впервые нанимаемых в 3,5 - 4 раза ниже ставок тех, кто уже заканчивает трудовую деятельность в данной фирме. Система “пожизненного найма” предусматривает автоматическое повышение зарплаты в соответствии с возрастом работника. Но в последнее время эта система стала дополняться поощрением за достижения. В составе самой заработной платы имеются также “надбавки на жизнь”, которые включают жилищные, транспортные и тому подобные виды надбавок для обеспечения различных жизненных потребностей.[[19]](#footnote-19) Совокупный размер этих надбавок составляет 9-10% тарифного заработка работника, а в общей сумме заработка это незначительная величина. Развитию у персонала чувства общности с фирмой служат дополнительные социально-бытовые выплаты, льготы и услуги, предоставляемые персоналу на “добровольных” началах в добавление к обязательным, установленным государственной системой социального обеспечения. В их числе внутрифирменное обеспечение по старости, в которое были преобразованы прежние резервные фонды выходных пособий. Около 10% компаний в Японии имеют пенсионные фонды. Этим фондам предоставлены налоговые льготы, что дает фирмам дополнительный стимул для закрепления кадров.

4) Создание на предприятиях должного уровня организационно-технических условий проявляется в систематическом обновлении техники и технологии, улучшении условий труда, что при прочих равных условиях способствует привлечению и закреплению кадров. Высокий организационно-технический уровень производства вызывает рост производительности труда, ведет к повышению качества продукции, сокращению потерь рабочего времени.

5) Стимулирование непрерывного повышения квалификационного уровня обеспечивается применением систем оплаты знаний, квалификации, совмещения профессий и т.д. Эта система эффективна в условиях быстрой модернизации производства, перехода к выпуску новой продукции и т.д.

Таким образом, между стимулированием роста производительности труда и стимулированием качества рабочей силы имеется тесная взаимосвязь. Переход России к рыночной экономике предполагает неизбежную корректировку систем стимулирования в соответствии с рыночными законами.

2. Организация оплаты труда в практике компании ООО “ЛИНИТОНИКС”:

анализ, оценка и рекомендации по совершенствованию

2.1.Краткое описание компании

Торговая электротехническая компания – ООО “Линитоникс” основана в 1993 г. Является одним из признанных лидеров рынка электротехнической продукции Северо-запада России. Компания осуществляет комплексные поставки электрооборудования, электроустановочных изделий, кабельно-проводниковой продукции, светотехники отечественного и импортного производства. Организационная структура компании представлена в Приложении 1)

Компания является официальным дилером заводов “Электрокабель” (г. Кольчугино), “Севкабель” (Санкт-Петербург) и “Подольсккабель”.

К 2001 г. представляла из себя среднюю компанию, имеющую сеть розничных магазинов в СПб, сеть филиалов в различных городах России (Петрозаводск, Мурманск, Новгород, Сыктывкар, Псков, Новгород, Котлас, Сочи, Самара, Челябинск).

Численность сотрудников компании (без учета персонала магазинов и филиалов) на 2000 г. составила 110 человек, к концу 2002 г.-200 человек.

Оптовыми продажами в Санкт-Петербурге занимается отдел сбыта, состоящий из двух выделившихся направлений: продажи за безналичный расчет и продажи за нал. Рассмотрим систему оплаты труда в компании на примере отдела сбыта.

2.2.Анализ системы оплаты труда в компании

Согласно Положения об оплате труда менеджеров отдела сбыта компании, утвержденном в 2002 г., **цели системы оплаты** состоят в следующем:

* привлечение квалифицированного персонала в организацию;
* сохранение сотрудников в компании;
* стимулирование производительного поведения сотрудников.

Структура выплат

Оплата менеджеров отдела сбыта состоит из:

1. Постоянной части (оклада),
2. Переменной части

- *Дисциплинарная надбавка*

* *Производственная премия*

1. Социальный пакет

* дотации на транспортные расходы
* дотация на питание в столовой компании (оплата работы сотрудников столовой, помещений, расходов на содержание и т.п.)
* оплачиваемая временная нетрудоспособность (в размере 50% от оклада)

Окладная часть

Таблица 2.1.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Категория | Требования по категории | Основание перевода по категориям | Оклад |
| 1 | 0 | Исп.срок | Прием на работу | 4000 |
| 2 | I | В соответствии с квалификационными нормами | Окончание исп. срока + аттестация | 4500-5500 |
| 3 | II | Аттестация | 6000-6500 |
| 4 | III | Аттестация | 7000-8000 |

Изменение оклада внутри окладной вилки может производиться 1 раз в квартал в размере до 250руб. на основании представления руководителя группы и начальника отдела сбыта.

Обязательным условием для перевода с 0 на I категорию является сдача аттестации по окончании испытательного срока.

Переводы по категориям также возможны при получении определенного количества баллов при сдаче аттестации (прил.) по знанию продукции и выполнению определенных норм по обслуживанию.

Для занятия должности руководителя группы обязательно наличие у претендента III категории (должностное развитие карьеры). Менеджер может обладать III категорией, не занимая какой-либо должности (профессиональное развитие карьеры).

**Дисциплинарная надбавка**

Дисциплинарная надбавка к окладу менеджеров не зависит от его размера и составляет 1000 руб. ежемесячно. Депремирование производится по установленной системе. Выплаты производятся 5-7 числа месяца следующего за расчетным.

**Премирование**

Премирование производится на основании результатов работы за месяц по установленной системе. Выплаты премиальных производятся 21-23 числа месяца следующего за расчетным.

Следует отметить, что к началу работ по проектированию системы оплаты для менеджеров отдела сбыта, выплаты состояли из оклада ( размер которого устанавливался индивидуально – зависел от стажа работы и кто сколько выпросит, в цифрах: от 3000 до 6000 рублей) и премиальных, составляющих примерно 25-30% оклада. Сумма премиальных выплат ежемесячно устанавливалась начальником отдела сбыта по собственному усмотрению.

После нескольких собеседований с руководителями компании из всех узких мест отдела были выявлены 2 самых важных направления:

1. Неудовлетворительная работа с клиентом (потерянные клиенты, неснимающиеся трубки, грубоватое отношение и прочие прелести). Причина – незаитересованность менеджеров в конечном результате работы.
2. Следствие п.1: При выписывании счета товар под клиента резервировался в базе без права продажи ( компания работает на единой корпоративной компьютерной программе). В случае неоплаты клиентом счета, зарезервированный товар мог находится на складе до 1,5 месяцев со всеми вытекающими последствиями - затоваривание складов, замораживание средств, отказ клиентам из-за виртуального отсутствия товара на складах.

Дополнительным достаточно слабым моментом явилось недостаточное знание менеджерами самого предмета продаж - продукции. Консультации по техническим характеристикам продукции могли дать очень немногие.

Кроме того, было много отрицательных сторон в функциональном наполнении должности менеджера по продажам, ограничении их полномочий и т.п.

Исходя из этого был проведен ряд мероприятий по регламентации деятельности менеджеров с расширением их полномочий по работе с клиентами.

Далее представим Методику расчета премиальных для менеджеров отдела сбыта.

*Методика расчета премиальных для менеджеров отдела сбыта*

Цель введения новой системы оплаты:

- увеличение доли оплаченных счетов;

- увеличение оборота реализуемой продукции.

Для расчета премиальных вычисляется показатель результативности:

**Р = Фактический показатель/ Плановому ( в общем виде)**

Результативность по обороту = Фактич.оборот/ плановому х 100%

Результативность по опл.счетам = Оплаченных сч./ Выписанным сч. х100%

За выписанные принимаются счета, по которым в течение 10 дней со дня выписки счета не произведена оплата и товар не снят с резерва.

Далее высчитываем общую результативность, как произведение

**Робщ.= Робор.х Р сч.**

Приведем **пример расчета для группы розничной торговли.**

Для группы розничной торговли результативность по оплаченным счетам=1 (т.е. не учитывается).

Премиальные составят = Оклад/2 х результативность общая

За плановый показатель по обороту принимается 7 200 000 руб.

Индивидуальный план на данный момент не устанавливается и расчет производится по обороту всей группы.

За апрель показатель результативности составил 42,83%

Для оклада 4500 премиальные:

4500/2 Х 42,83% =963 руб.

4500 + 963=**5463 руб**.- общая сумма выплат.

За май показатель результативности - 50,73%

Премиальные для оклада 4500:

4500/2 Х 50.73%=1141 руб.

4500 +1141=**5641руб**.- общая сумма выплат.

**Пример расчета группы по б\н расчету.**

Учитывается выполнение личного плана и выполнение плана всей группой.

Премиальные составят = Оклад/2 х рез-ть общ.личн.+Оклад/4хрез-ть общ.гр

План на группу – 16 200 000 руб.

Личный план по обороту – 1 000 000 руб.

Для примера:

**За апрель** при окладе 4500 руб.:

Выполнение по обороту общее – 50,65%

По счетам от 54,73% до 68,27%.

По обороту от 74,08% до 176,89%.

Результативность по счетам 54,73% и рез-т по обороту 97,63%

Результативность общ.личн.= 97,63 х 54,73= 53,43%

Результативность общ.гр.= 54,73х50,65=27,72%

Премиальные = 4500/2х53,43 %+ 4500/4х27,72%=1202 + 311,85= 1513руб.

Выплаты: 4500+1513= 6013руб.

**За май** при окладе 4500 руб.:

Выполнение по обороту общее – 46.45%

По счетам от 46,46% до 68,48%.

По обороту от 74,08% до 137,65%.

Для примера: результативность по счетам 46,46% и рез-т по обороту 96,47%

Рез-ть общ.личн.= 46,46х96,47 = 44,82%

Рез-ть общ.гр.= 46,46х46,45=21,58%

Премиальные = 4500/2х44,82 + 4500/4х21,58=1008 + 242.78= 1250 руб.

Выплаты: 4500+1250= 5750руб.

Так, например, выглядит сводная таблица выплат.

Таблица 2.2.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ф.И.О. | Оклад | Оборот | Премия (май) |
| Семенов А.Ф. | 8500 | 1 376 546,80 | 4682,1 |
| Макаров В.Ю. | 4500 | 964 688,66 | 1251.3 |
| Бартенева Е.А. | 3500 | 835 926, 27 | 1122.8 |
| Петров С.Г. | 6000 | 775 242,51 | 2048.2 |
| Степанова Е.В. | 6000 | 792 620,21 | 1856.3 |
| Пургин А.Г. | 4500 |  | 1141.4 |
| Ченобытов П.В. | 4500 |  | 1141.4 |
|  | 3500 |  | 887,8 |
|  |  |  |  |

Выполнение общего плана по обороту(май) – **46,45%**, о выполнение личного плана по обороту(1 000 000 руб )- 100 %; выполнение личного плана по оплате счетов – 65%.

Таблица 2.3.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Оклад | Оплата счетов | Рез-ть общ(гр) | Рез-ть общ(личн) | Премия  (гр) | Премия  (личн) | Премия |
| 3500 | 65% | 30,2% | 65% | 264,3 | 1137,5 | 1400 |
| 3500 | 80% | 37,2% | 80% | 325,5 | 1400 | 1725,5 |
| 3500 | 95% | 44,1% | 95% | 385,9 | 1662,5 | 2048 |

В 2003 году руководство внесло изменения в методику расчет премиальных для менеджеров. В качестве цели изменения системы оплаты было решено признать заинтересованность сотрудников в выполнении **е**жемесячных и годовых планов группы и отдела; увеличение оборота реализуемой продукции. Методика расчета в целом сохранилась, однако изменились индивидуальные плановые показатели и расчет части премии от общего показателя, привязав к планам группы.

Индивидуальный план теперь устанавливается как 55-70 % от (плана отдела на месяц, деленный на количество менеджеров отдела). Соответственно, план группы на месяц – индивидуальный план на 1 менеджера, умноженный на количество менеджеров в группе. На 1 квартал установлено 55% для индивидуального плана.

Для расчета премиальных вычисляется показатель результативности:

**Р = Фактический показатель\ Плановому ( в общем виде)**

Результативность по обороту = Фактич.оборот\ плановому х 100%

Результативность по опл.счетам = Оплаченных сч.\ Выписанным сч. х100%

За выписанные принимаются счета, по которым в течение 10 дней со дня выписки счета не произведена оплата и товар не снят с резерва.

Далее высчитываем общую результативность, как произведение:

**Робщ.= Робор.х Р сч.**

Для менеджеров, обслуживающих клиентов по б\н расчету: учитывается выполнение личного плана и выполнение плана всей группой.

Премиальные составят = Оклад/2 х рез-ть общ.личн.+Оклад/4хрез-ть общ.гр

Для группы розничной торговли результативность по опл. счетам=1 (т.е. не учитывается). Премиальные составят = Оклад/2 х рез-ть общ

За плановый показатель по обороту принимается ежемесячный план группы.

2.3. Рекомендации по совершенствованию организации оплаты труда

Анализ теории и практики оплаты труда показывает, что в любом хозяйствующем субъекте сохранение баланса интересов возможно, если учитываются три аспекта мотивации - привлечения, удержания, стимулирования к эффективному труду.

Мотивация привлечения сотрудника в разных ситуациях неодинакова и зависит от того, кто в ком больше заинтересован: человек, ищущий работу, или компания - в специалисте. Факторы, мотивации привлечения, как правило, включают:

1. размер заработной платы, наличие премий, бонусов, участие в прибыли и т.д.;
2. статус компании, характер бизнеса и пр.;
3. название должности, круг полномочий и ответственности, возможность карьерного продвижения и др.;
4. наличие корпоративной инфраструктуры (столовой, транспорта, средств связи, рабочей одежды) и т.д.;
5. местоположение офиса, его оборудование, состояние рабочих мест;
6. личные и деловые качества руководителя;
7. корпоративная культура, соблюдение трудовых норм, законопослушность и пр.

У каждой категории работников свои приоритеты: так, для менеджеров высшего звена более значимы два последних фактора, для рядовых сотрудников - материальное вознаграждение.

Мотивация удержания основывается, как правило, на комплексе корпоративных мер, применяется также и предоставление сотруднику определенных индивидуальных условий при получении сигналов о его возможном уходе.

Строго говоря, использование компанией индивидуальных программ удержания работников свидетельствует об отсутствии у нее системы, позволяющей своевременно реагировать на повышение их профессионального уровня. Именно такой подход мы наблюдаем в компании “Линитоникс”. Несомненно, в процессе трудовой деятельности компетентность работника повышается: он приобретает дополнительные знания, опыт, осваивает новые технологии, способствуя тем самым и развитию компании. Это - закон роста компетентности. Если работодатель игнорирует такую закономерность, сотрудник подыскивает новое место, позволяющее ему реализовать свои возросшие умения. Подобный стиль характерен для организаций, практикующих “договорно-прецедентную” форму оплаты труда.

На наш взгляд к мерам, которые позволят удерживать сотрудников в компании и стимулировать их к эффективному труду, могут быть отнесены:

1. составление программ развития квалификации и карьеры, дублерства, образования, кадрового резерва;
2. кредитование, долгосрочные бонусы, опционы и пр.;
3. компенсацию инфляционных, налоговых потерь и пр.;
4. гибкое формирование социального пакета и предоставление льгот с учетом выслуги, квалификации и производственных достижений;
5. развитие корпоративной культуры.

Создание системы мотивации к эффективному труду - самая трудная задача для большинства компаний, в этом смысле компания “Линитоникс” не исключение. Наличие в организации алгоритмов побуждения к продуктивному труду разрешает возможные противоречия между работником и работодателем, стабилизирует баланс интересов. Однако решение именно этой задачи вызывает больше всего конфликтов, поскольку напрямую влияет на справедливость оценки труда и его оплаты.

Хотелось также обратить внимание на следующее. Методика оплаты сама по себе не решает проблем закрепления кадров и побуждения их к высокопроизводительному труду, если она не рассматривается в контексте корпоративной стратегии. К сожалению в компании “Линитоникс” имеет место именно подход, не учитывающий стратегические цели компании. Подразделение в Санкт-Петербурге рассматривается в отрыве от персонала организации в целом. Менеджеры отдела сбыта не чувствуют свою принадлежность к компании. Они понимают, что руководство компании интересует только их эффективность труда и соблюдение производственной дисциплины. В качестве стратегической цели компании они рассматривают дальнейшее расширение рынка и увеличение объема продаж, то есть прибыли. Понятно, что получение прибыли главным представительством ООО “Линитоникс” не может служить мотиватором эффективного труда менеджеров в Санкт-Петербурге.

Руководству “Линитоникс” следует учитывать, что ясная стратегия непосредственно влияет на систему мотивации. Члены организации, в которой существует четкая кадровая политика, чувствуют себя увереннее, потому что представляют, по каким правилам строятся отношения в ней. Здесь больше справедливости, больше стабильности. Немалое мотивационное значение имеет знание работником целей компании, понимание собственной роли в консолидированных усилиях коллектива.

Эта казалось бы “неочевидная” сторона мотивации имеет несколько полезных “побочных” результатов.

■ Во-первых, в ходе разработки стратегии сплачиваются менеджеры компании, поскольку совместная креативная деятельность порождает командообразующий эффект.

1. Во-вторых, все руководители преследуют общие цели, что ведет к выработке единой позиции и достижению согласованности в управленческих действиях.
2. В-третьих, команда менеджеров вольно или невольно транслирует их “вниз” - подчиненным; цели организации перестают быть “вещью в себе”, становясь близкими для работников.
3. В-четвертых, выстраивание “дерева целей”, объединяющего стратегические цели с конкретными целями работников, - важный фактор формирования корпоративной культуры.
4. В-пятых, на этой основе может быть построена система управления по целям (МВО) и другие механизмы управления и мотивации.

На наш взгляд, можно принять за основу методику, разработанную специалистами компании “Галла Консалтинг Групп”, которая разработала концепцию корпоративной компенсационной политики.[[20]](#footnote-20) Их суть заключается в жесткой зависимость заработка от результатов и качества труда персонала и организации в целом, создание на этой основе “пульсирующего” зарплатного фонда и утверждение корпоративной философии, девиз которой: “как потопаешь, так и полопаешь”. Принципиальная же схема формирования компенсационной политики и ее составляющих выглядит следующим образом. Ныне действующая в компании “Линитоникс” система стимулирования труда имеет с этой концепцией много общего. Однако такой подход должен быть единым для всей компании, в противном случае такую корпоративную систему реализовать в отдельно взятом подразделении не удастся.

Концепция выглядит следующим образом.

**Компонентная схема компенсационной политики**  
***ФОТ и К = К1 + К2 + К3 + К4 + К5 + К6 + К7 - К8 + КП,***

где ФОТ и К - фонд оплаты, стимулирования труда и компенсаций (организации, подразделений, сотрудников), а К1 и К8 – компоненты компенсационной политики.

Сильной стороной системы является ее многокомпонентность, позволяющая сформировать уникальную систему оплаты труда и компенсаций с учетом специфики рынка, бизнеса, организации, индивидуальных особенностей персонала. С ее помощью можно создать эффективную контрактную систему, охватывающую практически всех сотрудников. Концепция также дает возможность моделировать и реализовывать собственные модульные блоки, такие, например, как “плавающий” ФОТ, выстраивать и развивать зарплатную систему на перспективу и пр**.**

Создание такой системы должно отвечать стратегическим интересам компании. Стратегические цели компании, в свою очередь, должны быть озвучены и известны каждому сотруднику компании независимо от занимаемой им должности и места нахождения подразделения.

Заключение

Вопросы трудовой мотивации являются важными для любой организации, поскольку считается, и не без достаточных на то оснований, что эффективный работник - это высоко мотивированный работник.

Как показал наш анализ, традиционно работа по формированию системы заработной платы строится таким образом: в организации уже действует некая система оплаты труда, администрация ощущает необходимость ее изменения. Однако представление о желаемой системе оплаты зачастую строится на неверном представлении о реальных трудовых мотивах персонала.

В этой связи я хотела бы отметить, что любые изменения в оплате труда с целью повышения его эффективности, в том числе повышения заработной платы, становятся для персонала недейственными уже через два месяца после введения, поскольку работает эффект привыкания к доходу. Поэтому, прежде чем решать вопрос о повышении заработной платы, нужно тщательно изучить мотивационную структуру сотрудников. Особенно это касается менеджерского состава, потому что именно для этой категории сотрудников организации нередкой является ситуация, когда затраченные дополнительные средства не только не усиливают мотивацию, но зачастую ослабляют ее.

Второй момент, который я хотела бы отметить: чрезвычайно важно правильно установить величину изменения заработной платы. Классическая экономика труда опирается на постулат: люди предпочитают работать меньше, нести меньшую ответственность, меньше рисковать и получать большее вознаграждение. Существует такая категория, как порог материальной чувствительности к стимулированию. То есть, только если ожидаемое вознаграждение воспринимается работником как значимое, он склонен затрачивать свое время и усилия, принимая на себя ответственность. Для того чтобы какое-то изменение в оплате для человека было действенно, оно должно быть для него значимым. Для того чтобы премия была воспринята как благо, как вознаграждение, сумма должна быть существенной для работника. Для того чтобы заставить человека работать сверхурочно, размер вознаграждения, который он получит, должен быть для него существенным.

Величина порога материальной чувствительности к стимулированию зависит от совокупного дохода индивида. При более низких уровнях совокупного дохода высота порога, выраженная в процентах от общего дохода, больше, чем при более высоких уровнях совокупного дохода. Вознаграждение, например в 1% дохода, при низком уровне доходе не будет казаться привлекательным, при высоком 1% - уже величина значимая.

Также хотелось обратить внимание на следующее. Проблемы оплаты труда менеджеров в большой степени связаны с несколькими обстоятельствами. Во-первых, труд руководителей практически невозможно нормировать. Во-вторых, самостоятельность, а это значит, свобода в использовании рабочей силы для менеджеров и высшего и среднего звена значительна. В третьих, предполагается, что от эффективности мотивации топ-менеджеров всецело зависит их результативность. Если говорить о рядовых исполнителях, то труд их, как правило, регулируется различными регламентами, начиная с нормы выработки для рабочего и заканчивая должностной инструкцией для специалистов. Поэтому относительно меньшее значение имеет то, насколько мотивирован или немотивирован работник. Для руководителей, особенно высокого уровня, труд нормировать невозможно, поэтому управлять ими можно преимущественно через мотивацию и стимулирование. Поэтому, на наш взгляд, следует больше уделять внимания изучению мотивационной сферы персонала, а не действовать “наугад”, как это происходит в большинстве отечественных компаний. Словом, подход к оплате труда должен быть более научным и обоснованным с точки зрения мотивационных предпочтений сотрудников и отвечать корпоративным целям компании.

Список литературы

1. Адамчук В. В. Экономика и социология труда: Учебник. – М.: ЮНИТИ, 1999.

2.Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для вузов.-М.: Гардарика, 1998.

3.Аоки М. Фирма в японской экономике/Пер. с англ.-СПБ.:Лениздат,1995.

4.Восколович Н. Формирование цены рабочей силы на рынке труда переходного периода.// Человек и труд – 2000. – №1.

5.Грачев М.В. Управление трудом.-М.:Наука, 1990; Десслер Г.Управление персоналом.-СПб., 1997.

6.Дафт Р. Менеджмент.-СПб.: Питер, 2002.

7.Дидых В. Как на “ЛОМО” управляют зарплатой. // Человек и труд. – 1997. – №3.

8.Дюркгейм Э. О разделении общественного труда.-М.: Наука, 1991.

9.Кибанов А.Я. Управление персоналом организации.-М.:ИНФРА, 1999.

10.Кокин Ю. Основы политики доходов и заработной платы на перспективу.// Человек и труд.-2001.-№ 1.

11.Маршалл А.Принципы экономической науки.-М.:Прогресс, 1993, Т.2.

12.Маслов В.А. Управление персоналом.-М., 1998.

13.Маслоу А. Мотивация и личность.- СПБ.:Евразия, 1999.

14.Матрусова Т. Н. Социальная деятельность японских фирм.// Труд за рубежом. – 1996. – №3.

15.Методы учета качественных различий в труде работников на капиталистических предприятиях.// Труд за рубежом. – 1989. – №1.

16.Милгром П., Робертс Дж.Экономика, организация и менеджмент. В двух томах.-Т.2.-СПб., 2001.

17.Никифорова А. А. Влияние заработной платы на эффективность производства.// Труд за рубежом. – 1995. – №4.

18.Оучи У.Г. Методы организации производства: японский и американский подходы/Пер. с англ.-М., 1993.

19.Психология: Учебник для экономических вузов/ Под ред. В.Н.Дружинина.-СПб.:Питер, 2002.

20.Роджерс Ф.Д. IBM. Взгляд изнутри. Человек. Фирма. Маркетинг.-М., 1998.

21.Романенко И.В. Управление персоналом. Конспект лекций.-СПб.: Изд-во Михайлова, 2000.

22.Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов.-М.: Соцэкгиз, 1962.

23.Хрусталев А**.** Установление минимальной заработной платы: зарубежный опыт **//**Человек и труд.-2001.-№ 10.

24.Чемеков В. Оплата, мотивы и стимулы труда //Человек и труд.-2001.-№ 9.

25.Экономика и социология труда./ Под ред. Н. Н. Абакумовой. 2-е изд., перераб. – Новосибирск.: НГАЭиУ, 1997. и др.

1. Милгром П., Робертс Дж.Экономика, организация и менеджмент. В двух томах.-Т.2.-СПб., 2001, с.7. [↑](#footnote-ref-1)
2. Романенко И.В. Управление персоналом. Конспект лекций.-СПб.: Изд-во Михайлова, 2000, с.26. [↑](#footnote-ref-2)
3. Грачев М.В. Управление трудом.-М.:Наука, 1990; Десслер Г.Управление персоналом.-СПб., 1997; В.А.Маслов Управление персоналом.-М., 1998; Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для вузов.-М.: Гардарика, 1998; Экономика и социология труда./ Под ред. Н. Н. Абакумовой. 2-е изд., перераб. – Новосибирск.: НГАЭиУ, 1997. и др. [↑](#footnote-ref-3)
4. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов.-М.: Соцэкгиз, 1962. [↑](#footnote-ref-4)
5. Маршалл А.Принципы экономической науки.-М.:Прогресс.Т.2, с.49. [↑](#footnote-ref-5)
6. Кокин Ю. Основы политики доходов и заработной платы на перспективу.// Человек и труд.-2001.-№ 1. [↑](#footnote-ref-6)
7. Хрусталев А**.** Установление минимальной заработной платы: зарубежный опыт **//**Человек и труд.-2001.-№ 10. [↑](#footnote-ref-7)
8. Психология: Учебник для экономических вузов/ Под ред. В.Н.Дружинина.-СПб.:Питер, 2002; Дафт Р. Менеджмент.-СПб.: Питер, 2002,с.505-506. [↑](#footnote-ref-8)
9. Маслоу А. Мотивация и личность.- СПБ.:Евразия, 1999. [↑](#footnote-ref-9)
10. Адамчук В. В. Экономика и социология труда: Учебник. – М.: ЮНИТИ, 1999. с. 137–139. [↑](#footnote-ref-10)
11. Восколович Н. Формирование цены рабочей силы на рынке труда переходного периода.// Человек и труд – 2000. – №1 – с. 71. [↑](#footnote-ref-11)
12. Цит по Дюркгейм Э. О разделении общественного труда.-М.: Наука, 1991,с.135. [↑](#footnote-ref-12)
13. Экономика и социология труда./ Под ред. Н. Н. Абакумовой. 2-е изд., перераб. – Новосибирск.: НГАЭиУ, 1997. [↑](#footnote-ref-13)
14. Дидых В. Как на “ЛОМО” управляют зарплатой. // Человек и труд. – 1997. – №3. – с. 93–94. [↑](#footnote-ref-14)
15. Чемеков В. Оплата, мотивы и стимулы труда //Человек и труд.-2001.-№ 9. [↑](#footnote-ref-15)
16. Роджерс Ф.Д. IBM. Взгляд изнутри. Человек. Фирма. Маркетинг.-М., 1998; Аоки М. Фирма в японской экономике/Пер. с англ.-СПБ.:Лениздат,1995; Оучи У.Г. Методы организации производства: японский и американский подходы/Пер. с англ.-М., 1993; Кибанов А.Я. Управление персоналом организации.-М.:ИНФРА, 1999. [↑](#footnote-ref-16)
17. Методы учета качественных различий в труде работников на капиталистических предприятиях.// Труд за рубежом. – 1989. – №1. –с.74. [↑](#footnote-ref-17)
18. Никифорова А. А. Влияние заработной платы на эффективность производства.// Труд за рубежом. – 1995. – №4. – с. 49. [↑](#footnote-ref-18)
19. Матрусова Т. Н. Социальная деятельность японских фирм.// Труд за рубежом. – 1996. – №3. – с. 80. [↑](#footnote-ref-19)
20. Чемеков В. Оплата, мотивы и стимулы труда //Человек и труд.-2001.-№ 9. [↑](#footnote-ref-20)