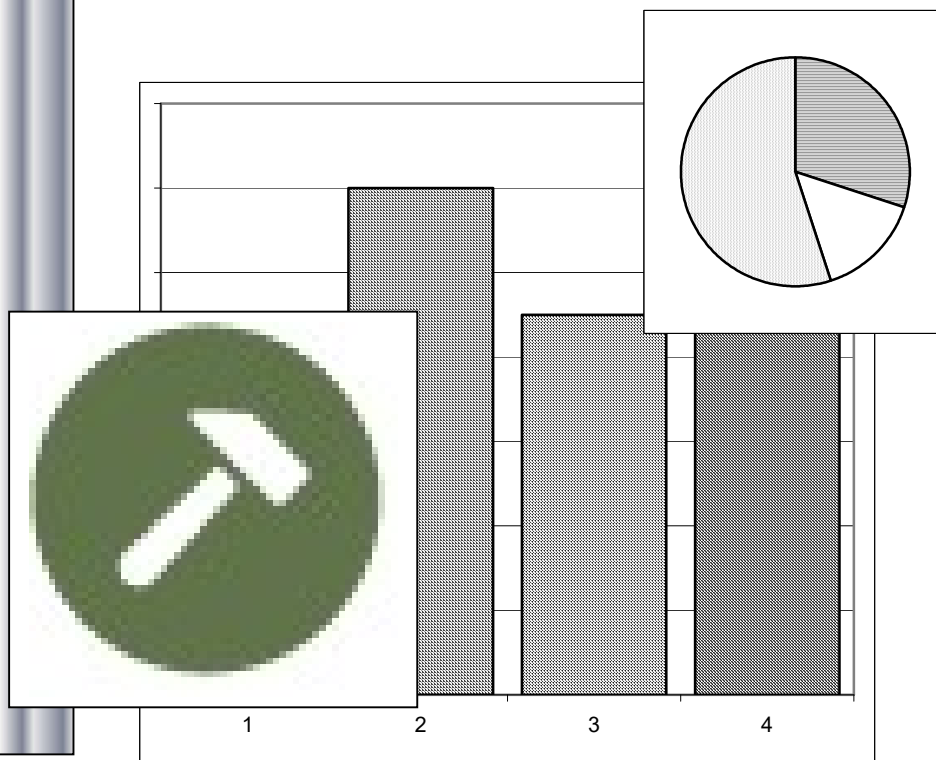




Ермолаева Е.Н.

ОРГАНИЗАЦИЯ, НОРМИРОВАНИЕ И ОПЛАТА ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ



Ермолаева Е.Н.

**ОРГАНИЗАЦИЯ,
НОРМИРОВАНИЕ И
ОПЛАТА ТРУДА
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ**

**Москва
ИВАКО Аналитик
2009**

ББК 65.053

Ермолаева Е.Н. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях. - М.: ИВАКО Аналитик, 2009, -42 с.: ил.

Издается в редакции автора.

Учебно-методическим изданиям, предназначенным для распространения среди учащихся данного учебного заведения, ISBN не присваивается.

© ИВАКО Аналитик, 2009

**ОРГАНИЗАЦИЯ, НОРМИРОВАНИЕ И ОПЛАТА ТРУДА
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ**

Ермолаева Елена Николаевна

Издательство «ИВАКО Аналитик».

Тираж 100. Объем 3,7 п.л. 60x90/8

1. Организация труда на предприятии.

1.1 Сущность и содержание организации труда.

Организация труда как система на уровне предприятия - это совокупность организационных отношений и организационных связей между работниками и средствами производства и работников друг с другом, обеспечивающая определённый порядок протекания трудового процесса, характер функционирования рабочей силы и средств производства и определённую эффективность трудовой деятельности. К элементам организации труда относятся отношения по поводу разделения труда, организации рабочих мест, создания благоприятных условий труда, установления норм труда, применения конкретных форм и систем оплаты труда, организации вознаграждения персонала, подбор, подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала, поддержание уровня дисциплины, разработки и использования определённых приёмов и методов труда. Деятельность в области организации труда осуществляется на основе определённых общих и частных организационных принципов.

К общим принципам относятся:

- комплексность – необходимость учёта взаимосвязи различных факторов, влияющих на организацию и нормы труда;
- системность- организация и нормы труда должны соответствовать конечным результатам производства;
- эффективность- необходимость установления организации и норм труда, при которых необходимые результаты достигаются с минимальными суммарными затратами всех видов ресурсов;
- объективность- необходимость создания для всех сотрудников предприятия равных возможностей для выполнения норм;
- конкретность- организация и нормы труда должны соответствовать параметрам изготавливаемой продукции;
- динамичность- необходимость изменения организации и норм труда при изменении производственных условий;
- легитимность- строгое соблюдение законов и других правовых актов при организации и нормировании труда; положительное отношение работников к предприятию- создание условий для обеспечения общего положительного отношения работающих к выполняемым функциям и предприятию в целом.

Частные принципы делятся на: *принципы, применяемые к отдельным элементам и направлениям организации труда* (принципы разделения труда, кооперации труда, организации рабочих мест, оптимизации условий труда, рационализации приёмов и методов труда и т.д.); *принципы, специфические* для отдельных сфер, отраслей деятельности или отдельных рабочих мест; *принципы, действующие в ограниченной области внутри какого-либо элемента организации труда* (принцип экономии движений, компоновки оборудования на рабочем месте и т.д.)

Анализ публикаций в отечественной и зарубежной литературе показывает, что можно выделить *три основных аспекта понятия эффективности труда*:

- эффективность, как соотношение затрат и соответствующих им результатов;
- эффективность, как характеристика состояния экономической системы или, как характеристика качества управления (эффективное - неэффективное);

- эффективность как мера приближения к оптимальному состоянию экономической системы или как вероятность достижения поставленной цели. Наибольшее практическое значение имеет первый из указанных аспектов. Результаты экономической деятельности чаще всего выражаются объемами продукции и прибыли. Поэтому практически основными показателями эффективности труда являются продуктивность и рентабельность использования ресурсов.

Продуктивность использования ресурсов в общем случае вычисляется по формуле:

$$P = Q/I,$$

где Q- объем продукции за определённый период времени в натуральном, стоимостном или иных измерениях;

I- затраты ресурсов, соответствующие данному объёму продукции.

Продуктивность использования ресурсов характеризуется также показателями трудоёмкости, материалоёмкости, энергоёмкости, зарплатоёмкости, фондоёмкости, т.е. затратами ресурсов на единицу продукции.

В общем виде трудоёмкость определяется как отношение суммарных трудозатрат (фактических либо ожидаемых) к объёму выпущенной продукции в натуральном измерении. Трудоёмкость характеризуется затратами труда на производство единицы продукции или всей произведенной продукции и измеряемая в единицах времени.

$$T_p = \frac{T}{N},$$

где T-затраты труда на производство всего объёма выпускаемой продукции час.

N- объём выпускаемой продукции в натуральных единицах.

Трудоёмкость подразделяется следующим образом:

- *технологическая*, включающая затраты труда основных производственных рабочих по выполнению основных технологических процессов;- производственная, включающая затраты труда всех рабочих (основных и вспомогательных) по изготовлению продукции;
- *полная*, включающая затраты труда всего промышленно - производственного персонала.
- *нормативная*, определенная на основе нормативов затрат труда;
- *плановая*, определяемая с учетом затрат труда и мероприятий по снижению трудоёмкости;
- *фактическая*, включающая действительные затраты труда.

Нормативная и плановая трудоёмкости, как трудоёмкости ожидаемые, измеряются в нормо-часах (часах по норме), а фактическая - в человеко-часах.

Зарплатоёмкость (Зе) –это отношение фонда заработной платы к объёму выпущенной продукции. Данный коэффициент показывает, долю зарплаты содержащуюся в каждом рубле выручки от реализации товаров и определяется по следующей формуле:

$$Ze = \text{ФЗП} / N,$$

где N - объем выпущенной (реализованной) продукции, руб.;

ФЗП – фонд заработной платы предприятия, руб.

. Наиболее обоснованным показателем результативности труда деятельности предприятия как экономической системы является величина *добавленной ценности D*.

$$D = Z + W$$

где Z- заработная плата и другие затраты, связанные с персоналом,

W- прибыль.

Продуктивность труда – это отношение добавленной ценности к затратам на персонал.

$$P = D/Z.$$

Наряду с показателями продуктивности существенное значение имеют показатели рентабельности труда, производственных средств и других ресурсов. Для эффективного управления экономическими системами особенно важной является оценка рентабельности

труда персонала организации. В современной экономике *рентабельность труда* можно оценить по следующей формуле:

$$R = (D-Z)/Z$$

Формы организации производства - это определённое сочетание в пространстве и во времени элементов производственного процесса. К формам организации труда относят концентрацию, специализацию, кооперирование, комбинирование, централизацию, размещение.

Концентрация- это форма, при которой происходит процесс сосредоточения производства в крупных цехах, производствах, предприятиях, регионах.

Централизация-это форма, при которой происходит процесс сосредоточения производства за счёт его перегруппировки.

Специализация-это форма организации производства, при котором происходит выделение особого вида производства и создание нового производственного подразделения. Специализация бывает предметной или поддетальной -это закрепление за производственной системой отдельных изделий, сборочных единиц и технологической или функциональной- это закрепление за производственной системой отдельных технологических процессов, операций или стадий.

Кооперирование-это форма организации производства, при которой происходит установление производственных связей между производителями на основе их специализации.

Комбинирование-это форма организации производства, при которой производство продукции ведётся из готовой продукции предыдущего передела или из отходов производства других переделов.

Размещение-это форма организации производства в пространстве. Выбор форм организации производства определяется организационным типом производства.

Эта зависимость представлена в таблице 1.

Показатели оценки форм организации представлены в таблице 2. С помощью этих показателей можно определить преобладающую форму организации производства на предприятии.

Таблица 1- Формы организации производства и типы производства

Тип производства	Вид специализации	Уровень кооперации
Массовый Крупносерийный	Поддетальная	Отсутствует или небольшой
Среднесерийный		
Мелкосерийный Единичный	Технологическая	Пооперационная

Таблица 2. Оценка форм организации.

Формы организации производства	Показатели
Концентрация и централизация	Доля каждого продукта в общем объёме выпускаемой продукции Удельный вес основных средств в общем объёме основных производственных средств Удельный вес рабочих в общей численности производственно-промышленного персонала
Специализация	Удельный вес специализированной продукции
Кооперирование	Удельный вес покупных деталей, полуфабрикатов Удельный вес поставок по кооперации Удельный вес затрат
Комбинирование	Удельный вес использования отходов Удельный вес использования сырья

В энергетике и металлургии концентрация в определенной степени оправдана, а в других отраслях с прерывным циклом производства неэффективна, так как усложняет управление производством, снабжение сырьем, полуфабрикатами. Сегодня создаются крупные межотраслевые производственные объединения в виде различных добровольных ассоциаций: концернов, холдингов, финансово-промышленных групп.

Концерн – одна из форм монополистического объединения, характеризующаяся единством собственности и контроля. В российском законодательстве подчеркивается сохранение предприятиями, входящими в концерн, самостоятельности.

Холдинг – объединение пакетов акций юридически самостоятельных предприятий. Создание холдинговых компаний осуществляется только с согласия соответствующих органов власти и управления субъектов РФ, на территории которых расположены предприятия, входящие в холдинг. (Сухой)

Они создаются в целях упорядочения процессов структурной перестройки, содействия концентрации предприятий-смежников, сохранения существующих технологических и производственных связей, осуществления предприятиями технологически замкнутого цикла производства, проведения единой инвестиционной и Н.Т. политики, увеличения экспортного потенциала. Холдинги бывают различных юридических форм: государственные, акционерные общества, частные.

Преимущества холдингов: риск холдинга меньше суммы рисков отдельных предприятий, входящих в холдинг, надежная защита от банкротства, способность формировать структуры отраслей;

Специализация – процесс концентрации производства продукции, обладающей эксплуатационной и конструктивно-технологической общностью в минимально допустимых или оптимальных размерах.

Специализация промышленного производства – эффективная форма общественного разделения труда. Специализация способствует НТП, т.к. позволяет использовать новую высокопроизводительную технику, механизацию и автоматизацию производства, делает экономически оправданным её применение в массовом производстве, резко повышает производительность труда и качество выпускаемой продукции.

Исходная база специализации – глубокий и всесторонний анализ достигнутого уровня производства. В процессе анализа проводятся балансовые расчеты производства и потребления изделий, полуфабрикатов и т.д., уточняются производительные возможности специализированных предприятий, цехов и участков, соответствие выпускаемых изделий профилю этих подразделений, возможности получения предприятиями – потребителями деталей и узлов в порядке внутриотраслевого и межотраслевого кооперирования.

Являясь следствием развития специализации, производственное кооперирование характеризуется относительным постоянством и устойчивостью связей, строгим соблюдением технических условий предприятий – смежников.

Кооперирование – это планомерно – организационные производственные связи между предприятиями, своевременно устанавливающими какой-либо вид продукции.

Для определения экономии, получаемой от кооперирования, необходимо сопоставить себестоимость продукции до кооперирования и после него.

Развитие кооперационных форм взаимодействия между экономически свободными субъектами рыночной экономики исключает наличие ограничений. Рынок предлагает, с одной стороны, добровольность кооперации, с другой – вовлечение в неё разнообразных участников хозяйственной жизни.

Кооперационные связи в условиях рынка осуществляются напрямую, т.е. без участия посредника. Экономическая свобода делает возможным увеличение числа форм кооперации, применяемых на практике, устраняются географические границы кооперирования.

Основополагающими принципами кооперирования сегодня являются: взаимовыгодность, эффективность, добровольность.

Субъекты хозяйственной деятельности сегодня вправе сами выбирать партнеров по кооперации. Однако в стране ещё не отрегулировано правовое пространство хозяйственной деятельности субъектов, и это отрицательно сказывается на развитие кооперационных связей.

Комбинирование целесообразно лишь в случае обеспечения реальных экономических преимуществ.

Комбинирование во многом способствует разрушению отраслевой структуры экономики, и российская экономика становится все более похожей на экономику развитых стран, имеющую высокую степень диверсификации, т.к. именно такие производства в условиях конкуренции обладают рядом преимуществ. Их производство более жизнеспособно, имеет большие возможности реагирования на изменения потребностей общества и на появление новых результатов НТП. Комбинирование предприятия характеризуется большим объемом выпуска продукции.

Экономическая эффективность комбинирования определяется путем сравнения технико-экономических показателей комбината и соответствующих показателей предприятий, обособленных в хозяйственном отношении.

Основными видами разделения труда на предприятии являются: функциональное, технологическое, предметное, профессиональное и квалификационное. Виды разделения труда представлены на рисунке 1.

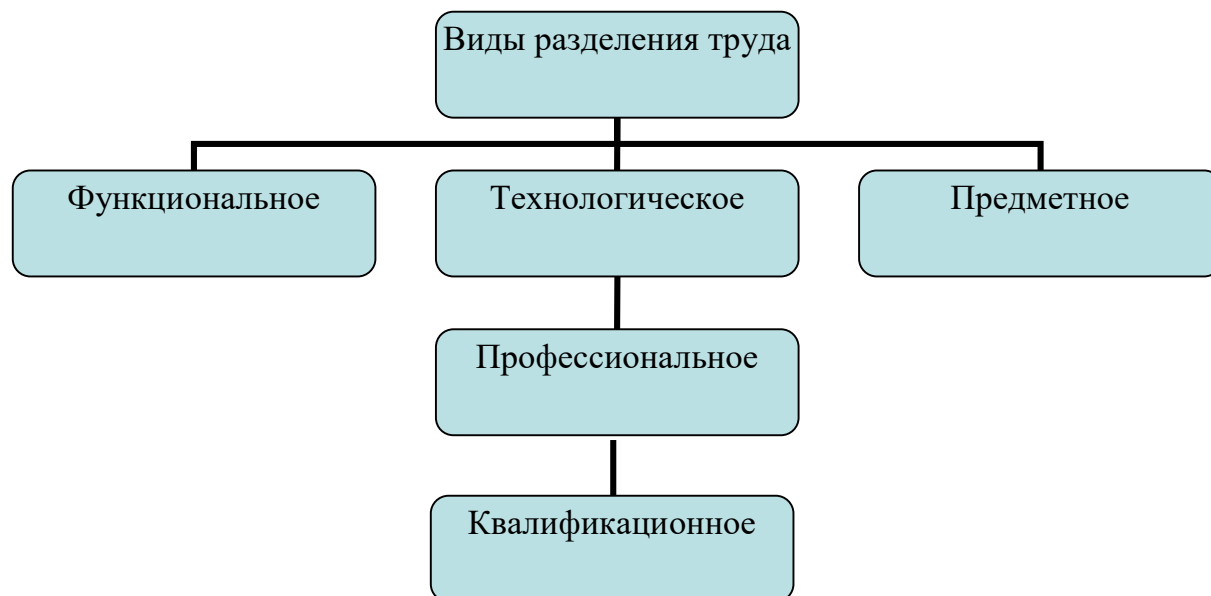


Рисунок 1. Схема разделения труда и формирования профессионально квалификационных групп на предприятии.

По выполняемым функциям выделяют четыре основные группы персонала: руководители, специалисты, рабочие и ученики.

Технологическое разделение труда обусловлено выделением стадий производственного процесса и видов работ. В соответствии с особенностями технологии могут создаваться цеха и участки предприятия.

Предметное разделение труда характеризуется знаниями и навыками, необходимыми для выполнения определённого вида работ. Состав профессий обусловлен в основном технологией и оборудованием.

Квалификационное разделение труда определяется различием работ по сложности.

Исходя из функционального, технологического и предметного разделения труда формируются профессии и уровни квалификации.

Под *профессией* понимается способность работника осуществлять особый род деятельности, требующий теоретических знаний и практических навыков. В пределах каждой профессии в результате разделения труда выделяются *специальности*, связанные с выполнением более узкого круга функций.

Опыт и практика увязывает навыки, знания и умения воедино, формируя квалификацию.

Квалификация это способность работника выполнять работу определенной сложности. Квалификация определяется теоретической подготовкой, зависящей от уровня образования и опыта приобретаемого в практической деятельности. Квалификация работника определяется такими факторами, как уровень общих и специальных знаний, стаж работы в данной или аналогичной должности, необходимый для освоения профессии. Для руководителей речь идет также об уровне организационных навыков. Степень квалификации работников, позволяющая успешно решать стоящие перед ним задачи, может быть названа компетентностью.

По уровню квалификации работников каждой категории можно разделить на четыре группы. Так для рабочих эти группы будут, по мере возрастания квалификации, называться:

- *неквалифицированные* рабочие, не имеющие специальной подготовки;
- *малоквалифицированные*, то есть рабочие, прошедшие подготовку в течение короткого времени;
- *квалифицированные* рабочие прошли подготовку, как правило, с отрывом от производства, в течение двух - трех лет;
- *высококвалифицированные*, то есть прошедшие длительную подготовку и имеющие большой опыт работы. Подготовка высококвалифицированных рабочих занимает от пяти до восьми лет, а, иногда, ещё больше.

Для специалистов также можно выделить четыре уровня квалификации:

- работники, не имеющие специального образования, но имеющие достаточно большой опыт практической работы;
- специалисты, имеющие среднее специальное образование;
- специалисты высокой квалификации, имеющие высшее образование;
- специалисты высшей квалификации, имеющие ученые степени (кандидата и доктора наук) или ученое звание (доцент, старший научный сотрудник, профессор).

Специалисты также могут делиться на категории по уровню квалификации, например: экономист 1,2,3 категории. На предприятии профессиональное и квалификационное разделение труда можно рассматривать как вторичное по отношению к функциональному, технологическому и предметному.

1.2 Персонал и его категории.

Понятие *«персонал»* означает весь личный состав работников, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором о найме.

Персонал - это совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и обеспечивающих реализацию его производственно-хозяйственных функций.

Персонал характеризуется, прежде всего, численностью, структурой, рассматриваемыми как в статике, так и в динамике, профессиональной пригодностью, компетентностью.

Правила учета персонала определены Инструкцией по статистике персонала и заработной платы рабочих и служащих на предприятиях, в учреждениях и организациях. Инструкция регламентирует методы определения списочного состава, среднесписочной численности работников, категории персонала, порядок учета приема и выбытия кадров и ряд других вопросов.

Для анализа, планирования, учета и управления персоналом все работники предприятия классифицируются по ряду признаков.

По участию в производственном процессе выделяются:

- *промышленно производственный персонал (ППП)*. Это работники непосредственно связанные с выполнением производственного процесса и его обслуживанием;

- *непроизводственный персонал* включает работников, непосредственно не связанных с производственным процессом, но создающие нормальные условия для работы ППП. К этой группе относятся работники принадлежащих предприятию подразделений и предприятий общественного питания, медицинских учреждений, жилищно-коммунального хозяйства и других, им подобных учреждений.

В свою очередь, промышленно производственный персонал в зависимости от выполняемых функций (или по месту в производственном процессе) классифицируются на следующие категории: *рабочие, руководители, специалисты, служащие, технические исполнители*. Отнесение работников предприятия к той или иной категории, определяется по Тарифно-квалификационным характеристикам по должностям служащих и профессиям рабочих общепромышленного и отраслевого назначения.

Основой разграничений работников по категориям является занимаемая ими должность, т.е. штатная единица организации, первичный элемент в структуре управления ею, характеризующийся совокупностью прав, обязанностей и ответственности работника, выполняемыми им трудовыми функциями, границами компетенции, правовым положением.

К *рабочим* относятся работники предприятия, непосредственно занятые созданием материальных ценностей или оказанием производственных и транспортных услуг. Они, в свою очередь, подразделяются на *основных и вспомогательных*.

Основные рабочие осуществляют производство профилирующей продукции предприятия (токарь, фрезеровщик).

Вспомогательные рабочие выполняют функции обслуживания и обеспечения нормального хода производственного процесса (наладчики, ремонтники, транспортные рабочие и т.д.). Это деление чисто условное, и на практике иногда их трудно разграничить.

Руководители - работники, занимаемые должности руководителей предприятия и их структурных подразделений, а также их заместители, осуществляющие функции руководства и управления. Они обеспечивают сбор и обработку всей управленческой информации, подготавливают, принимают и реализуют управленческие решения.

Внутри каждой категории также существует своя классификация.

Руководители на производстве в зависимости от возглавляемых ими коллективов подразделяются на *линейных и функциональных*.

К *линейным* относятся руководители, возглавляющие коллективы производственных подразделений и их заместители (мастер, начальник участка, начальник цеха).

К *функциональным* - относятся руководители, возглавляющие коллективы функциональных служб и их заместители (главный бухгалтер, начальник юридического отдела, планово-финансового отдела и т.д.).

В общей системе управления народным хозяйством, все руководители подразделяются на три категории: *руководители низового звена, среднего звена и высшего звена*.

К *руководителям низового звена* принято относить мастеров, ст. мастеров, прорабов, начальников небольших цехов, а также руководителей подразделений внутри функциональных служб и отделов.

Руководителями среднего звена считаются директора предприятий, генеральные директора всевозможных объединений и их заместители, а также начальники крупных цехов.

К *руководящим работникам высшего звена* относятся руководители ФПГ, генеральные директора крупных объединений, руководители функциональных управлений министерств, ведомств и их заместители.

Наукой и практикой уже давно установлено, что эффективность работы предприятия зависит от его руководителя. Именно руководитель подбирает для себя команду и определяет кадровую политику на предприятии.

К *специалистам* на предприятии относятся работники, выполняющие инженерно-технические, экономические, финансово-расчетные, снабженческо-сбытовые функции и другие аналогичные (бухгалтеры, экономисты, юристы, технологи, механики и т.д.).

К *служащим* относятся работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание и делопроизводство (агенты, кассиры и т.д.).

Технические исполнители обеспечивают необходимые условия для работы руководителей и специалистов (чертежники).

Кроме вышеперечисленных категорий персонала на предприятии могут выделяться и другие категории, такие как *младший обслуживающий персонал и охрана*.

Младший обслуживающий персонал (МОП). Данную категорию составляют работники, не принимающие непосредственное участие в производственном процессе, но обслуживающие его. Это уборщики, гардеробщики и так далее.

Охрана. Данная категория работников обеспечивает безопасность предприятия, сохраняя его материальные ценности от хищений и стихийных бедствий, обеспечивая неприкосновенность информации, составляющей коммерческую тайну предприятия.

Структура персонала - это соотношение различных категорий работников в их общей численности (доля в общей численности).

Факторы, влияющие на структуру персонала: размеры предприятия, организационно-правовая форма предприятия, сложность и наукоемкость выпускаемой продукции, уровень механизации и автоматизации производства, отраслевая принадлежность предприятия.

Структура персонала также может определяться по таким признакам как возраст, пол, уровень образования, стаж работы, квалификация и т.д.

Возрастная структура персонала характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в его общей численности. При изучении возрастного состава могут применяться следующие группировки: 16, 17, 18, 19, 20-24, 25-29, 30-34, 35-39, 40-44, 45-49, 50-54, 55-59, 60-64, 65 лет и старше.

Структура персонала по стажу может рассматриваться двояко: в плане общего стажа и стажа работы в данной организации. С общим стажем напрямую связан уровень производительности труда. Общий стаж группируется по следующим периодам: до 16 лет, 16-20, 21-25, 26-30, 31,32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 лет и более.

Стаж работы в данной организации характеризует закрепляемость кадров. Статистика выделяет следующие периоды для расчета этого показателя: до 1 года, 1-4, 5-9, 10-14, 15-19, 20-24, 25-29, 30 лет и более.

Структура персонала по уровню образования (общему и специальному) предполагает выделение лиц, имеющих высшее образование, незаконченное высшее (более половины срока обучения), среднее специальное, среднее общее, неполное среднее.

Персонал на предприятии характеризуется *качественными и количественными характеристиками*.

Качественная характеристика персонала предприятия характеризуется степенью профессиональной и квалификационной пригодностью его работников для выполнения целей предприятия и проводимых ими работ.

Количественная характеристика персонала характеризуется следующими показателями:

- списочная численность работников на определенную дату;
- явочная численность работников на определенную дату;
- среднесписочная численность рабочих за определенный период.

Списочная численность (состав) ЧСП - численность работников, внесенных в списки отделом кадров на основании приказов о приеме, увольнении или переводе на другую работу.

Списочный состав включает всех работников принятых на постоянную, временную, а также сезонную работу.

Явочный состав $\mathcal{C}_{ЯВ}$ - количество работников списочного состава, явившегося на работу в конкретный рабочий день или то количество рабочих, которое ежедневно должно выходить на работу, чтобы обеспечить выполнение производственной программы.

Соотношение между явочным и списочным составом выражается через *коэффициент списочного состава (ксп)* или *коэффициент использования номинального фонда времени (кисп.н.ф.р.)*.

$$\mathcal{C}_{СП} = \mathcal{C}_{ЯВ} \times k_{СП}$$

где $k_{СП}$ - коэффициент списочного состава, определяемый по формуле:

$$k_{СП} = \frac{K_{р\delta} \times t_{см}}{F_{пол}} = \frac{F_{ном}}{F_{полез}}$$

где $F_{полез}$ - полезный фонд времени одного работника (час), определяемый по формуле:

$$F_{полез} = K_{р\delta} \times t_{см} \times \left(1 - \frac{k_{ном}}{100\%}\right)$$

где $k_{ном}$ - планируемый коэффициент потерь рабочего времени, связанный с выполнением государственных обязанностей, отпусков, болезней, %;

$K_{р\delta}$ - количество рабочих дней в году, дней;

$t_{см}$ - продолжительность смены, час.

$$\mathcal{C}_{СП} = \frac{\mathcal{C}_{ЯВ}}{k_{ИСП_{нфв}}}$$

где $k_{ИСП_{нфв}} = \left(1 - \frac{k_{ном}}{100\%}\right)$

Пример:

$$k_{ном} = 10\%$$

$$K_{р\delta} = 250 \text{ дней}$$

$$t_{см} = 8 \text{ часов.}$$

$$\mathcal{C}_{ЯВ} = 20 \text{ чел.}$$

$$F_{ном} = 250 \cdot 8 = 2000 \text{ час.}$$

$$F_{пол} = 2000 \cdot (1 - 0,10) = 2000 \cdot (0,9) = 1800 \text{ час.}$$

$$\mathcal{C}_{СП} = 20 \cdot 1,11 = 22 \text{ чел.}$$

$$k_{СП} = 2000 / 1800 = 1,11$$

$$k_{ИСП_{нфв}} = 0,9$$

$$\mathcal{C}_{СП} = 20 / 0,9 = 22 \text{ чел.}$$

Для определения численности рабочих за определенный период используется показатель *среднесписочной численности*, он применяется для исчисления показателей производительности труда, средней заработной платы, текучести кадров и т.д.

Среднесписочная численность определяется путем суммирования численности списочного состава за каждый календарный день месяца, включая праздничные и выходные дни и деления на количество этих календарных дней в году (тоже за месяц, квартал).

Для правильного определения среднесписочной численности работников предприятия необходимо вести ежедневный учет работников списочного состава с учетом приказов (распоряжений) о приеме, переводе работников на другую работу и прекращении трудового договора. Показатели оценки движения персонала на предприятии

1. *Общий коэффициент оборота рабочей силы:*

$$K_{об} = \frac{Ч_{выб} + Ч_{пр}}{Ч_{ср.сн}}$$

где $Ч_{выб}$ - численность выбывших (уволенных), чел.;

$Ч_{пр}$ - численность принятых, чел.;

$Ч_{ср.сн}$ - среднесписочная численность работающих, чел.

2. *Коэффициент оборота по приему:*

$$K_{об.прему} = \frac{Ч_{пр}}{Ч_{ср.сн}}$$

3. *Коэффициент оборота по выбытию:*

$$K_{об.выбытию} = \frac{Ч_{выб}}{Ч_{ср.сн}}$$

4. *Коэффициент постоянства персонала:*

$$K_{пост} = \frac{Ч_{пост}}{Ч_{ср.сн}}$$

5. *Коэффициент текучести персонала*

$$K_{тек} = \frac{Ч_{выб}}{Ч_{ср.сн}}$$

Данные показатели изучаются в динамике и в сравнении с конкурентами.

В результате этого выявляются причины текучести (увольнения работников), в качестве которых могут выступать: по собственному желанию, сокращение кадров, уменьшение объема производства, внедрение достижений НТП, нарушение дисциплины, низкий образовательный уровень, некомпетентность (профессиональная непригодность), внутренние и внешние причины.

Внутренние причины, зависящие от предприятия: нарушение условий труда, нарушение организации труда, отсутствие карьерного роста, низкий уровень заработной платы, отрицательная психологическая обстановка.

Внешние причины, не зависящие от предприятия: уход на пенсию, в армию, переход на другое предприятие и прочие.

Следует иметь в виду, что с текучестью кадров связаны довольно существенные затраты на предприятии, такие как: прямые затраты на увольнение, уменьшение объема производства из-за обучения и подготовки кадров, плата за сверхурочные оставшимся работникам, затраты на обучение, более высокий процент брака в период обучения. Текучесть персонала должна быть оптимальной, для большинства предприятий она составляет 10 -15%.

Поэтому деятельность предприятия, направленная на снижение текучести кадров может оказывать непосредственное влияние на повышение эффективности производства в целом.

Численность персонала может планироваться *укрупнено*, то есть по предприятию в целом, либо *детально*, по отдельным профессиональным группам и категориям промышленно - производственного персонала (ППП).

Укрупненное планирование численности персонала основано на установлении зависимости численности персонала и основных экономических показателей работы предприятия. Основными из них являются объем производства продукции и производительность труда. Определение плановой численности персонала осуществляется по следующей формуле:

$$Ч_n = \frac{Ч_б \times I_{оп}}{I_{пт}}$$

где $Ч_n$ - планируемая численность персонала в календарном периоде, чел.;

$Ч_б$ - фактическая численность персонала в базисном календарном периоде, чел.;

$I_{оп}$ - индекс изменения объема производства;

$I_{пт}$ - индекс изменения производительности труда.

Приведенный метод расчета используется в тех случаях, когда предприятие работает в условиях стабильного развития и стабильной экономической системы. В этих условиях по приведенной формуле можно планировать численность промышленно - производственного персонала предприятия в целом, либо численность работников отдельных категорий ППП, как правило рабочих. В отдельных случаях подобным образом можно планировать численность и более мелких групп специалистов, например, численность персонала цеха.

Для детального планирования численности персонала используются четыре основных метода: на основании трудоемкости производственной программы, выполненных работ и оказанных услуг, по числу имеющихся рабочих мест, по нормам обслуживания, по нормам численности.

Планирование численности персонала на основании трудоемкости производственной программы, выполненных работ и оказанных услуг осуществляется по следующей формуле:

$$Ч_{пл} = \frac{T_{ПП}}{F_{пол} \cdot K_{ВН}},$$

где $T_{ПП}$ - трудоемкость производственной программы за календарный период, нормо-час.;

$F_{пол}$ - полезный фонд рабочего времени одного работника за тот же самый календарный период, час.;

$K_{ВН}$ - коэффициент выполнения норм.

Трудоемкость производственной программы за календарный период определяется на основе существующих норм времени на отдельные работы и планируемого объема выполнения работ в натуральном выражении.

Действительный фонд рабочего времени одного работника - это время, которое может отработать за календарный период с учетом установленной законом продолжительности рабочего дня и планируемых потерь рабочего времени.

По данной методике определяется плановая численность, как правило, основных рабочих, в единичном и серийном производстве, отдельных специальностей вспомогательных рабочих, специалистов и служащих.

Планирование численности персонала по числу имеющихся рабочих мест используется в тех случаях, когда труд персонала не нормируется и не зависит от объективно измеряемых параметров. Для определения плановой численности персонала используется следующая формула:

$$Ч_{пл} = K_{рм} \cdot K_{см},$$

где $K_{рм}$ - имеющиеся число рабочих мест;

$K_{см}$ - коэффициент сменности работы рабочих мест.

Подобный метод используется для планирования численности основных рабочих в поточном производстве, отдельных специальностей вспомогательных рабочих, например, дежурных специалистов и, в некоторых случаях руководителей, например, линейных руководителей производственных подразделений (цехов и участков, начальников смен).

Планирование численности персонала по нормам обслуживания осуществляется по следующей формуле:

$$Ч_{пл} = \frac{K_{оо}}{H_o},$$

где K_{oo} - число обслуживаемых объектов;
 H_o - норма обслуживания, количество объектов одновременно обслуживаемых одним специалистом.

Подобная методика может использоваться для планирования численности:

- основных рабочих в высокоавтоматизированном производства при многостаночной работе, вспомогательных рабочих, например, ремонтников, служащих отдельных профессий, и так далее.

Планирование численности персонала по нормам численности осуществляется для основной части специалистов и руководителей.

Численность специалистов ($Ч_{cn}$) по данной методике определяется, в общем виде, по отдельной функции управления по следующей формуле:

$$Ч_{cn} = \kappa_{yp} \times X^a \times Y^b \times Z^c,$$

где κ_{yp} - коэффициент, учитывающий уровень автоматизации управленческого труда;
 X, Y, Z - величина фактора, влияющего на численность специалистов;
 a, b, c , - показатели степени.

Значения всех параметров в приведенной формуле определяется статистическим путем по каждой отдельной группе специалистов.

Для определения общей численности персонала необходимо просуммировать состав отдельных групп работающих.

Нормативные правовые акты по труду Российской Федерации прежде всего Трудовой кодекс (ст. 91, ст. 94, ст. 92, ст. 95, ст. 96, 97, 99, ст. 100, ст. 102, ст. 107, ст. 108, ст. 110, ст. 115, ст. 116-120, ст. 189, ст. 191-195), которым предусмотрены продолжительность рабочего времени в неделю, сокращение продолжительности рабочего времени, условия работы в режиме гибкого рабочего времени, дисциплины труда и т.д.

2. Нормирование труда.

2.1 Нормы труда, их функции и роль в управлении производством.

Нормирование труда является элементом управления социально-экономическими процессами на предприятиях любой формы собственности. В условиях рыночных отношений роль нормирования труда возрастает, поскольку для работодателя важным является точный учет и контроль издержек производства, снижение их за счет уменьшения численности персонала и трудовых затрат, лучшего.

Оптимальными считаются такие нормы труда и варианты его организации, при которых заданный производственный результат достигается с наименьшими совокупными затратами живого и прошлого труда.

Необходимость выбора оптимальных приемов труда объективно обусловлена тем, что одни и те же элементы операций могут выполняться различными способами, каждому из которых соответствуют различные значения времени выполнения приема и степени нагрузки на организм работника.

При оптимизации трудовых приемов необходимо учитывать ограничения по допустимым формам сочетания движений, их траекториям, темпу труда.

Среди основных задач по оптимизации трудовых и производственных процессов и соответствующих им норм труда здесь рассматриваются следующие:

1) согласование по времени и производительности труда различных структурных звеньев производственного процесса и занятых в нем рабочих;

2) оптимизация трудового процесса с позиций экономии совокупных затрат живого и овеществленного труда в стоимостном выражении;

3) использование времени пассивного наблюдения для совмещения функций. Оптимизация загрузки исполнителей приобретает все большее значение в условиях механизации и, особенно, автоматизации производственных процессов. Оптимальной может считаться только такая норма обслуживания, при которой рабочее время исполнителя загружено полностью при отсутствии простоев оборудования.

4) согласование во времени работы основных и обслуживающих рабочих и оптимизация их норм численности. В условиях рынка и конкуренции большое значение для каждого предприятия имеет снижение издержек производства и получение за счет этого большей прибыли. Важным направлением снижения затрат на производство является совершенствование трудовых процессов и сокращение потерь рабочего времени.

При изучении трудовых процессов и разработке норм труда необходимо установить, какие затраты рабочего времени являются необходимыми, т.е. должны регламентироваться и включаться в норму, а какие считаются излишними, нерациональными затратами и потерями. Структура затрат рабочего времени представлена на рисунке 3.

Рационально спроектировать трудовой процесс, обеспечить обоснованность норм труда можно только на базе исходной информации и специальных исследований. *Основными целями таких исследований* являются:

- 1) анализ структуры операции и затрат рабочего времени;
- 2) получение сведений о факторах, влияющих на затраты рабочего времени;
- 3) определение величины и причин потерь и нерациональных затрат рабочего времени;
- 4) получение данных для разработки норм и нормативов;
- 5) оценка качества применяемых норм и нормативов, причин невыполнения (перевыполнения) норм;

В ходе изучения трудового процесса и его нормирования решаются две задачи:

- определение фактических затрат времени на выполнение операции и ее элементов;
- определение структуры затрат времени на протяжении смены (или ее части).

Различают два основных метода изучения затрат рабочего времени:

- метод непосредственных замеров
- метод моментных наблюдений.

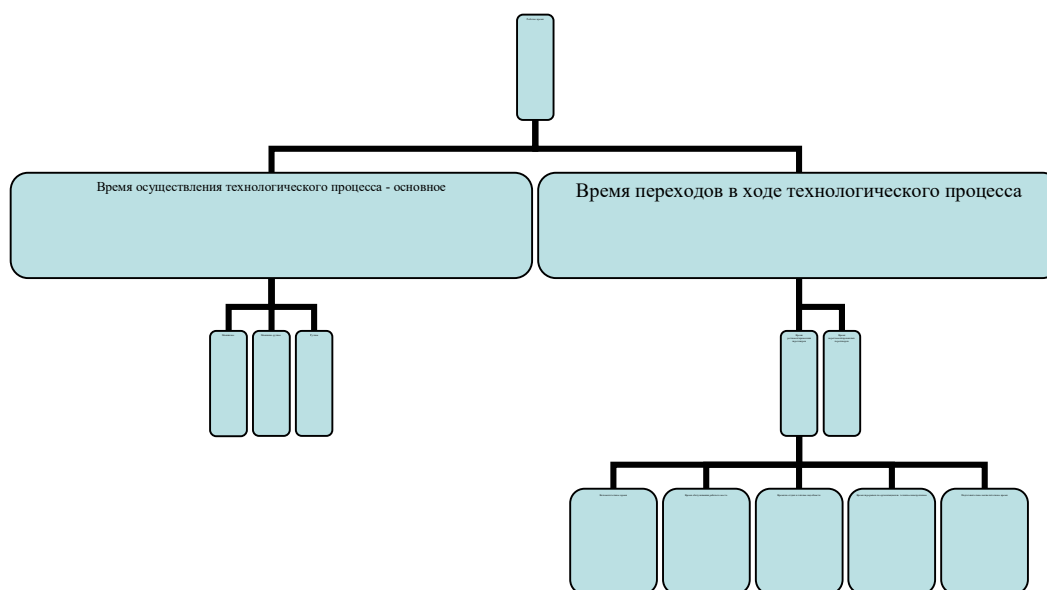


Рисунок 3 Схема классификации затрат рабочего времени.

Метод непосредственных замеров заключается в непрерывном наблюдении за трудовым процессом, операцией или ее частями и фиксации показаний текущего времени либо продолжительности выполнения отдельных элементов операции.

Основные достоинства метода: подробное изучение процесса труда и использования оборудования; получение данных в абсолютном выражении (с, мин, ч) и их высокая достоверность; установление фактических затрат рабочего времени за весь период наблюдения, получение сведений о последовательности отдельных элементов работы и т.п.

Основные недостатки метода: наблюдения длительны и трудоемки, обработка данных достаточно сложна; время наблюдения ограничено, наблюдение нельзя прерывать; постоянное присутствие наблюдателя оказывает психологическое воздействие на работника, что может несколько исказить достоверность результатов.

Метод моментных наблюдений позволяет изучить затраты рабочего времени путем регистрации и учета числа одноименных затрат через определенные или случайные интервалы времени.

Основные достоинства метода: один исследователь может наблюдать почти неограниченное число объектов; трудоемкость наблюдения и обработки данных во много раз меньше, чем при методе непосредственных замеров, ниже физические и нервные нагрузки у наблюдателя; наблюдатель не находится постоянно рядом с работником.

Основные недостатки метода: результатом являются только усредненные данные; структура затрат рабочего времени может быть раскрыта не полностью; отсутствуют данные о последовательности и рациональности выполнения приемов и операций.

В зависимости от цели изучения затрат рабочего времени выделяют следующие *виды наблюдений*:

1. *Хронометраж* — это изучение и измерение периодически повторяющихся элементов операции, отдельных элементов подготовительно-заключительной работы или обслуживания рабочего места.

2. *Фотография рабочего времени* — изучение рабочего времени исполнителя, времени использования оборудования в течение смены или ее части путем измерения всех видов затрат времени (работы, перерывов), их содержания, последовательности, продолжительности.

3. *Фотохронометраж* — сочетание изучения структуры затрат рабочего времени на протяжении смены с помощью фотографии рабочего времени и хронометража отдельных элементов работы.

В зависимости от количества одновременно наблюдаемых объектов различают индивидуальные, групповые (бригадные), массовые (маршрутные) наблюдения.

В ходе исследования и анализа рабочего времени определяется продолжительность отдельных затрат времени; на основе сводки одноименных затрат составляются фактический и нормативный балансы рабочего времени; рассчитывается возможное повышение производительности труда; проектируются мероприятия, направленные на устранение потерь и нерациональных затрат рабочего времени.

На российских предприятиях применяются следующие *нормы организации труда*:

-*норматив трудоемкости товарной продукции*, определяемый, как правило, как численность работающих на 1 тыс. руб. товарной продукции предприятия (чел./руб.);

-*норматив заработной платы в полной себестоимости продукции (коэффициент)*;

-*норма затрат рабочего времени* (в часах или минутах на операцию, деталь, узел, изделие, вид продукции, вид работы) для выполнения заданного объема работ при данном техническом и организационном уровне производства. Этот вид норм является исходным, основным. Другие виды трудовых норм определяются как производные от норм времени;

-*норма выработки (производительность)* — количество продукции в натуральном или стоимостном выражении, изготовляемой в единицу времени. Величина, обратная норме времени;

-*норма обслуживания* — установленное количество единиц оборудования или мест обслуживания, приходящихся на одного рабочего (бригаду) в течение рабочей смены;

-норма полной трудоемкости единицы продукции — отражает затраты труда всех категорий промышленно-производственного персонала на изготовление единицы продукции (час/шт. и т. д.).

2.2 Применение в РФ международных трудовых норм организации труда.

Зарубежными специалистами по труду установлено, что введение нормирования труда на предприятиях давало предпринимателям значительный эффект, выражающийся не только в увеличении объемов выпуска и повышения качества, росте прибыли за счет сокращения издержек, но и эффект социальный - снижение текучести кадров, уменьшение числа трудовых конфликтов и т.п.

Исходя из установленных затрат рабочего времени на различные виды операций определяется трудоемкость выполнения работ и потребность в необходимой рабочей силе. Эти данные заносятся в специальные планы по труду, где, помимо них, содержится объем и сроки выполнения производственной программы, дополнительная потребность в рабочей силе, заработная плата, премии, различные доплаты.

Результаты выполнения плана по труду контролируется линейным руководством и специальными службами в конце месяца, квартала, полугодия, года; анализируются фактические и плановые затраты, выявляются отклонения и их причины. На этой основе разрабатываются мероприятия, направленные на совершенствование организации и использования труда работников.

Исключительно важной считается роль нормирования труда при оценке и контроле издержек производства, в том числе издержек на рабочую силу. Важнейшими показателями наряду с трудоемкостью являются: заработная плата в расчете на одну операцию (вид работы), заработная плата в расчете на один час нормативного, а также фактически отработанного времени, затраты на сырье, материалы и энергию и т.д.

На основе планов по труду рассчитывается и специальный *показатель эффективности использования рабочего времени* на производственных участках, определяемый как отношение числа оплаченных рабочих часов к фактически отработанным по следующей формуле:

$$K_T = \frac{T_{оп}}{T_{фак}}$$

где: $T_{оп}$ - оплаченное время работы;

$T_{фак}$ - фактически отработанные часы, непосредственно затраченные на выпуск продукции.

В последние десятилетия в развитых странах наблюдается отход от стимулирования выработки как таковой и перенос центра тяжести на *повышение качественных показателей труда, стимулирование творческой инициативы, совмещение профессий, расширение зон обслуживания и т.п.*

Базируясь на более совершенной методологии, нормирование ставит целью обеспечить ужесточение норм путем введения новых дополнительных функций, например, контрольных, которые ранее не входили в обязанности рабочих. В нормы закладывается более высокий уровень нервно-психических, интеллектуальных нагрузок, возникающих в результате усложнения содержания и качественного усовершенствования орудий труда.

Автоматизированные системы нормирования труда на фирмах функционируют в едином комплексе с автоматизированными системами внутрифирменного планирования и организации производства (например, с системой "точно и в срок" - Just - in Time"), в котором заложен принцип: время начала каждой следующей операции определяется из сроков осуществления предыдущей.

В последние годы нормирование труда все больше связывается с социально-экономическими и социально-психологическими аспектами управления. К числу показате-

лей относят: *текучесть кадров, качество выпускаемой продукции; прямым показателем являются потери рабочего времени, уровень выполнения норм* и др. Внимание администрации в настоящее время направлено на снижение *трудовых конфликтов*. В связи с этим при проведении нормативно-исследовательских работ шире применяются видео-магнитофоны, магнитофоны, микропроцессоры с последующей расшифровкой, полученной информации в отделах нормирования вместо применения традиционных секундомеров с пристальным наблюдением нормировщиками за рабочими. Признание роли нормирования в деятельности фирм привело к изменению его организации. Это выразилось в разработке и внедрении специальных *программ нормирования труда ("Work measurement programme")*. Ранее такого рода программы самостоятельного характера не носили, а являлись лишь частью так называемых программ производительности.

Программы нормирования труда основаны на системном подходе и представляют собой взаимосвязанные мероприятия, направленные на максимальное использование трудового потенциала путем расширения сферы нормирования труда, обеспечения высокого качества разрабатываемых норм и нормативов, поддержания их на установленном уровне, обучения рабочих и служащих наиболее рациональным приемам и методам труда, формирования высококвалифицированных кадров специалистов-нормировщиков.

Процесс разработки и внедрения программ нормирования труда включает в себя следующие *этапы*:

1. Финансово-экономическое обоснование проекта программы.
2. Планирование очередности проведения работ по разработке и внедрению программы нормирования труда.
3. Выделение категорий работников, труд которых подлежит нормированию.
4. Координация работ по нормированию труда в рамках всей фирмы.
5. Выбор методов нормирования, наиболее подходящих для тех или иных категорий работников.
6. Планирование необходимого числа инженеров-нормировщиков для проведения нормативно - исследовательских работ.
7. Подготовка и обучение кадров по нормированию труда.
8. Проведение обучения рабочих более рациональным методам труда, установленным в ходе нормативно-исследовательских работ.
9. Контроль за ходом выполнения работ по разработке и внедрению систем и методов нормирования труда.
10. Планирование и осуществление периодического пересмотра норм и нормативов.

Первым, наиболее важным шагом при разработке программ труда является финансово-экономическое обоснование необходимости нормирования в фирме. На основе изучения производственного процесса, существующих трудовых операций, возможности их усовершенствования и тщательной оценки имеющихся систем нормирования труда подсчитывается экономия от внедрения более прогрессивных норм и нормативов, которая соотносится с расходами на разработку и внедрение новой системы нормирования. Основным показателем при этом - *размер прибыли на единицу затрат*.

Вслед за экономическим обоснованием необходимости ввода программы нормирования труда осуществляется планирование всего комплекса работ по созданию и внедрению проекта и определению примерных трудозатрат по каждому предполагаемому виду деятельности. На этой стадии предусматривается разработка технологических и маршрутных карт по основным видам продукции, проведение стандартизации и паспортизации технологических процессов, оборудования и т.д. Планируют ремонтные работы, оценивается целесообразность разработки индивидуальных норм по каждому виду продукции трудовой операции или создание единой нормативной базы.

На этапе планирования выбираются наиболее подходящие виды ПК, рассчитывается смета на их покупку, определяются затраты на приобретение программного обеспечения.

Непосредственно с определением категорий работников для нормирования труда связан выбор метода нормирования. К числу методов, являющихся наиболее универсальными, обеспечивающих высокое качество и надежность разрабатываемых норм и нормативов зарубежные специалисты относят микроэлементное нормирование. Все более широкое распространение получают также методы линейного программирования, многофакторный регрессивный анализ, разновидности метода моментных наблюдений и др.

МТМ - микроэлементное нормирование - переводится как метод измерения времени, однако она универсальна, и ее можно трактовать как систему организации труда на основе заданного времени. Система МТМ разработана сравнительно недавно и широко применяется на Западе и в США.

К сожалению, в отечественной практике эта система глубоко не изучена и поэтому редко используется на предприятиях Российской Федерации.

3. Оплата труда.

3.1 Формы, системы и особенности оплаты труда различных категорий персонала.

По своей экономической природе заработная плата является формой вознаграждения за труд и стимулирования работников. Она служит основным источником существования для всех работающих по найму.

В рыночной модели экономики в оплате труда следует различать две стороны – объективную основу оплаты труда, представляющую собой денежный эквивалент средств существования работника и реально складывающуюся оплату труда работника, которая формируется под влиянием рынка труда и общественного регулирования оплаты труда – в виде цены рабочей силы

С одной стороны: заработная плата есть часть фонда индивидуального потребления материальных благ, которая поступает работникам в соответствии с количеством и качеством их труда, представляет собой сумму денежных выплат за выполненную работу. С другой стороны – уровень оплаты труда зависит от целого ряда факторов:

- результата хозяйственной деятельности предприятия,
- кадровой политики конкретного предприятия,
- уровня безработицы в регионе,
- влияния конкурентов и профсоюзов.

Различают *номинальную заработную плату*, которая представляет собой сумму денежных средств полученную работником за труд и *реальную заработную плату*, как количество товаров и услуг, которые работник может приобрести за номинальную заработную плату.

В основу организации оплаты труда могут быть положены следующие основные принципы:

- самостоятельность предприятий в организации заработной платы,
- дифференциация заработной платы в зависимости от условий труда,
- опережение роста производительности труда над ростом заработной платы.

Кроме того, необходимо учитывать размер минимальной оплаты труда, установленный государством, обеспечивать социальную защищенность работника, осуществлять материальное вознаграждение за труд с учетом конечных результатов хозяйственной деятельности предприятия,

Рациональная организация оплаты труда на предприятии позволяет стимулировать результаты труда и деятельность его работников, обеспечивать конкурентоспособность на рынке, необходимую прибыльность. Цель такой организации оплаты труда – обеспечить соответствие между установленной величиной заработной платы и трудовым вкладом работника в общие хозяйственные результаты предприятия. На разных предприятиях действуют свои системы оплаты и стимулирования труда при наличии принципиальных отличий в построении схем вознаграждения, но при этом все они опираются на тарифную систему.

Тарифная система оплаты труда – это совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется дифференциация оплаты труда в зависимости от квалификации, сложности и условий труда работника. Эти нормативы определяют условия тарификации работ, т. е. отнесения их к соответствующим группам сложности (разрядам). Тарифная часть заработной платы составляет основу (фундамент) оплаты и является обязательной к выплате.

Использование тарифной системы в деле организации заработной платы должно включать следующее:

- *формирование фонда оплаты труда* (он представляет собой источник средств, предназначенный для выплат заработной платы),

- *нормирование труда* (что дает возможность учитывать качество труда и индивидуальный вклад каждого работника),

- *установление тарифной системы,*

- *выбор форм и систем заработной платы.*

Тарифная система служит инструментом, позволяющим с определенной степенью приближения к реальным показателям оценить качество труда, соизмерить конкретные виды труда, учитывать сложность и условия их выполнения и состоит из следующих элементов:

1. *Тарифно-квалификационный справочник* – подразделяет все виды работ на группы в зависимости от их сложности, определяет требования к работникам, выполняющих работы по каждой группе, содержит подробное описание знаний и умений по каждой профессии, специальности и разряду работы.
2. *Тарифная сетка* – устанавливает дифференциацию в оплате труда с разряда работы.
3. *Тарифные ставки* – определяют абсолютный размер оплаты труда за единицу рабочего времени, тарифная ставка является исходной величиной для установления уровня оплаты труда независимо от того, какие формы и системы оплаты труда применяются на предприятии.
4. *Доплаты* – устанавливаются к тарифной ставке за различные отклонения от нормальных условий работы, отражают специфику труда, его интенсивность, физическую тяжесть или значительные умственные нагрузки, степень срочности и другие факторы труда.

Исходной оценкой меры затраченного труда является норма времени. Она отражает количество рабочего времени, необходимое для выполнения единицы объема работ в определенных организационно-технических условиях. Нормы используются для установления расценок, т. е. размер оплаты труда на единицу выполненных работ.

Наиболее распространены на предприятиях различных форм собственности две формы оплаты труда, в основе которых лежит тарифная система: сдельная и повременная формы оплаты труда и в качестве эксперимента на отдельных предприятиях действует так называемая бестарифная форма оплаты труда.

В настоящее время в Российской Федерации сосуществуют две противоположные модели организации заработной платы.

— *тарифная*, т.е. основанная на применении совокупности тарифных ставок и окладов, применяемых для оценки объективных факторов дифференциации заработной платы в пределах нормы труда;

— *бестарифная*, основанная на применении различных видов коэффициентов, применяемых для оценки квалификации и результативности труда работников и использовании их для распределения между работникам средств на оплату труда, сформированных (рассчитанных) тем или иным способом.

При *сдельной форме оплаты труда* – оплата производится за каждую единицу продукции или конкретный объем выполненной работы, а общий размер заработной платы работника находится в прямой зависимости от количества произведенной им продукции соответствующего качества.

При *повременной форме оплаты труда* величина заработной платы определяется на основе фактически отработанного времени и установленной оплаты за каждый час работы.

Существует ряд условий, при которых целесообразно применять ту или иную форму оплаты труда. Условия применения сдельной формы оплаты труда:

1. Существование количественных показателей работы, которые непосредственно зависят от конкретного работника.
2. Наличие возможности учета объема выполненной работы.
3. У работника существует возможность увеличить выработку или объем выполняемых работ.
4. Необходимость стимулирования рабочих в дальнейшем увеличении выработки продукции.
5. Возможность технического нормирования труда (то есть установления норм).

Сдельная форма оплаты труда имеет целый ряд разновидностей, которые носят название системы оплаты труда. Каждое предприятие, в зависимости от уровня организации производства, наличия тех или иных условий, выбирает конкретную систему. Классификацию видов сдельной системы оплаты труда можно отразить на рисунке 3.

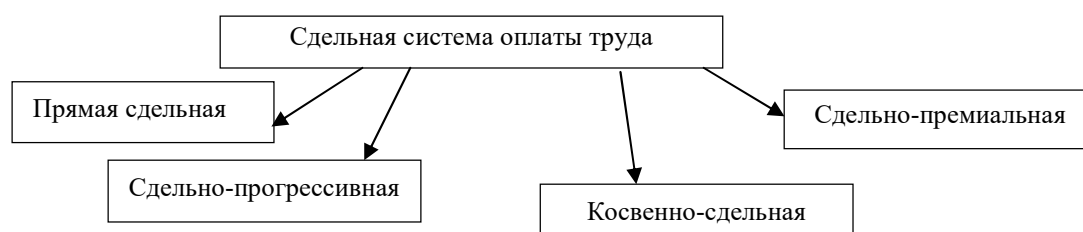


Рис. 3. Классификация видов сдельной оплаты труда

Достоинства сдельной формы оплаты: связь между усилиями работника и размером его заработка. Недостатки: высокие затраты времени на нормирование каждой производственной операции. На практике используются следующие системы:

Прямая сдельная оплата труда – рабочий получает за каждую единицу изготовленной продукции одну и ту же сдельную расценку, независимо от того, выполняет он или перерабатывает задание:

$$Z_{cd} = \sum P_{cd_i} \times N_i$$

$$P_{cd_i} = \frac{C_{чт} \times t_{шт}}{60}; \text{ или } P_{cd} = \frac{C_{чт}}{N_{выр}} \times T_{смен}$$

- где N_i - количество изготовленных изделий за расчетный период;
 P_{cd_i} - сдельная расценка за одно изделие или операцию;
 $C_{чт}$ - часовая тарифная ставка установленного разряда;
 $t_{шт}$ - норма штучного времени на изделие или операцию в мин.;
 $N_{выр}$ - норма выработки за смену;
 $T_{смен}$ - продолжительность смены (8 час).

Сдельно премиальная оплата труда - это сочетание простой сдельной оплаты с системой премирования. Выбор показателей премирования зависит от особенностей производства и характера выполнения работ. Заработок работника будет определяться по формуле:

$$Z_{cd.пр} = Z_{cd} + Z_{пр}$$

- где Z_{cd} - прямая сдельная оплата труда рабочего (руб.);
 $Z_{пр}$ - премиальная надбавка рабочего за выполнение заранее установленных показателей (рост производительности труда, рост качества изготовленной продукции, повышение объема производства продукции).

$$Z_{пр} = \frac{П \times Z_{сд}}{100},$$

где П - процент премиальных выплат.

Сдельно-прогрессивная система оплаты труда. В отличие от сдельно-премиальной оплаты работник, перевыполнивший исходную базу, премируется по специальной шкале. Заработок рабочего сдельщика определяется по формуле:

$$Z_{сд.прогр} = Z_{сд} + Z_{прогр},$$

где $Z_{прогр}$ - прогрессивная надбавка, размер которой зависит от процента выполнения норм времени (нормы выработки) и установленного прогрессивного возрастания расценки.

Такая система оплаты труда применяется в аварийных ситуациях, то есть когда нужно срочно изготовить детали для ремонта техники или когда на одном из производственных участков произошло отставание от выполнения задания по причинам, не зависящим от рабочих.

При косвенно-сдельной системе размер заработка рабочего ставится в прямую зависимость от результатов труда обслуживаемых им рабочих сдельщиков. Эта система используется для оплаты труда вспомогательных рабочих (наладчиков, настройщиков, слесарей - ремонтников)

Косвенная сдельная расценка (C_k) рассчитывается с учетом норм выработки обслуживаемых рабочих и их численности:

$$C_k = \frac{C_{чт}}{H_{вырч}} \times Ч,$$

где $C_{чт}$ - часовая тарифная ставка обслуживаемого рабочего, руб./час;

$H_{вырч}$ - часовая норма выработки обслуживаемого рабочего, (шт.);

Ч - численность обслуживаемых рабочих.

$$Z_{кос} = C_k \times B_{ф},$$

где $B_{ф}$ - фактическое количество продукции, производственное обслуживаемым рабочим за данный период.

Коллективная (бригадная) система оплаты труда применяется при коллективных формах организации труда, когда для выполнения работ необходимы совместные усилия группы рабочих, или если в определенных организационно-технических условиях невозможно или нецелесообразно производить оплату труда на основе учета индивидуальной выработки.

При бригадной системе оплаты труда нормы и расценки устанавливаются на бригаду в целом. Бригадная расценка может определяться двумя методами:

- расценки рассчитываются индивидуально по отдельным видам работ, а затем суммируются;

- бригадная расценка устанавливается сразу на весь объем работ (который бригада должна выполнить или за смену, за рабочую неделю, за месяц). При этом, заработная плата начисляется в целом по результатам работы бригады, а затем распределяется между отдельными рабочими с учетом качества и количества труда каждого работника.

Распределение зарплаты может осуществляться несколькими способами:

а) Метод коэффициентов-часов:

$$Z_{брj} = C_{кч} \times T_{фактj} \times K_{mj},$$

где $Z_{брj}$ - заработок j-го члена бригады;

$C_{кч}$ - стоимость одного коэффициента-часа;

K_{mj} тарифный коэффициент j-го рабочего;

$T_{факт_j}$ - время, отработанное j-ым рабочим.

Стоимость одного коэффициенти-часа определяется по формуле:

$$C_{кч} = \frac{З_{сд.бр}}{\sum_{j=1}^n K_{м_j} \times T_{факт_j}},$$

где $З_{сд.бр}$ - сдельная часть зарплаты всей бригады определяется по формуле;
 n - число членов бригады.

$$З_{сд.бр} = \sum_{i=1}^n P_{бр_j} \times N_j.$$

б) С помощью КТУ (коэффициента трудового участия). Этот метод учитывает вклад каждого работника в общие результаты работы бригады. Как правило, величина средне-месячного КТУ рабочего определяется бригадиром в пределах от 1 до 2-х.

В этом случае заработок члена бригады определяется по формуле:

$$З_{бр_j} = C_{кч} \times T_{факт} \times K_{м_j} \times КТУ,$$

$$C_{кч} = \frac{З_{сд.бр}}{\sum_{j=1}^n K_{м_j} \times T_{факт_j} \times КТУ_j},$$

где N_j - количество изготовленных изделий бригадой,

$P_{бр_j}$ - бригадно-сдельная расценка, которая определяется по формуле:

$$P_{бр_j} = \sum_{j=1}^n C_{чм_j} \times t_{нм_j},$$

где $C_{чм}$ - часовая тарифная ставка выполняемой работы;

$t_{нм}$ - нормативная трудоемкость выполняемой работы, (в мин.)

В отдельных случаях применяется *аккордная система оплаты труда*, когда размер оплаты труда сразу устанавливается на весь объем работы, независимо от числа участников и сроков выполнения работы.

Повременная форма оплаты труда используется в тех случаях, когда нет условий для точного определения норм времени и оплата производится по фактически отработанному времени.

Повременная оплата может быть простой и повременно-премиальной рисунок 4.

Условия применения повременной оплаты:

- 1) отсутствуют возможности увеличения объема выпуска продукции (поточные линии, работа выполняется строго по заказам, выполнение ремонтных работ, наблюдение за ходом работ, выполнение работником функций обслуживания).
- 2) производственный процесс строго регламентирован,
- 3) нет возможности точного учета результатов работы.

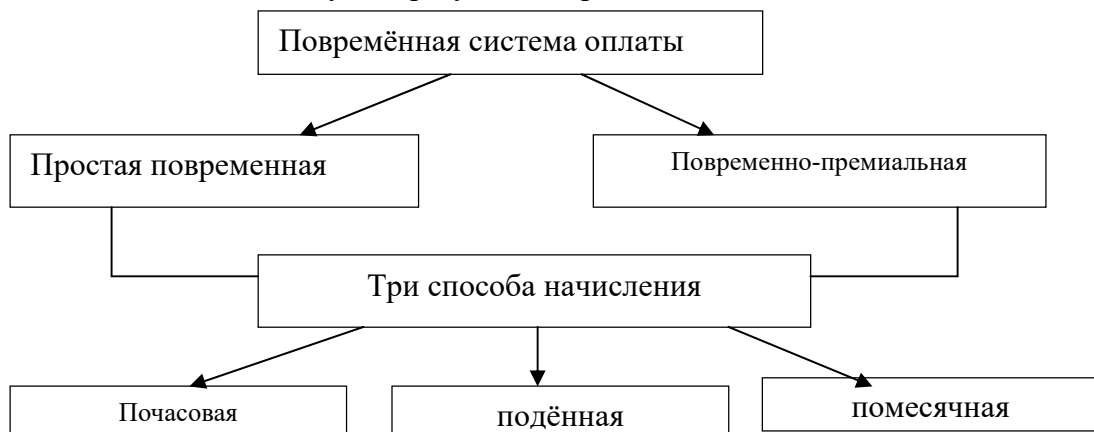


Рисунок 4. Разновидности повременной системы оплаты труда

а) *Простая повременная система оплаты труда.* В этом случае размер заработной платы работника определяется тарифной ставкой по установленному работнику разряду и количеством отработанного времени:

$$Z_{повр} = C_{чт} \times T_{факт},$$

где $C_{чт}$ - часовая тарифная ставка, соответствующая разряду, присвоенному рабочему;

$T_{факт}$ - фактически отработанное количество часов за плановый период рабочим.

б) *Повременно-премиальная система оплаты труда.* Дополнительно к сумме оплаты по тарифу, рабочие получают премию за определенные качественные и количественные показатели своей работы (сокращение сроков выполнения работ, изготовление продукции без брака, экономия материальных ресурсов). Применение этой системы оплаты в каждом конкретном случае требует четкого определения круга обязанностей работника или строгого соблюдения установленных показателей.

Оплата труда руководителей, специалистов и служащих, предполагает применение повременной формы оплаты труда в виде должностного оклада. Месячные должностные оклады устанавливаются в соответствии со схемами должностей. Схемы должностей устанавливаются на основе нормативных документов, важнейшим из которых является «Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих».

При *бестарифной системе* определяется как заработная плата – это доля работника в фонде оплаты труда всего предприятия (ФОТ). При этом учитываются три фактора:

- уровень квалификации работника,
- коэффициент трудового участия (КТУ),
- фактически отработанное время (или уровень качества работы),

Чем выше результаты производственной деятельности, тем больше заработан ФОТ, тем больше связь зарплаты с конечными результатами. Значение соотношения в оплате труда разного качества (K_1) для работника определяется по итогам работы за месяц в соответствии со специально разработанной методикой, индивидуальными критериями и показателями, учитывающими трудовой вклад.

Фактический месячный заработок каждого работника рассчитывается по формуле:

$$Z_j = \frac{ФОТ \times M \times K}{\sum_{i=1}^n K_i},$$

где $ФОТ \times M$ - месячный фонд оплаты труда предприятия;

K - индивидуальный коэффициент каждого конкретного работника;

$\sum_{i=1}^n K_i$ - сумма значений коэффициентов по всем работникам.

В случае неполной отработки установленного объема рабочего времени пропорционально уменьшается заработная плата, рассчитанная по приведенной выше формуле. При увеличении его объема сверх установленного уровня заработок возрастает пропорционально.

Фонд оплаты труда формируется таким образом, чтобы была обеспечена строгая, прямо пропорциональная зависимость его объема от конечных результатов работы и финансового положения предприятия (дохода).

Чтобы связать фонд оплаты труда с объемом реализованной продукции, необходимо определить *зарплатоемкость* продукции.

Главной проблемой при бестарифной системе является измерение (оценка) труда. Здесь используются разные системы и среди них оценка с помощью КЭТ – коэффициента эффективности труда:

$$КЭТ = K_{баз} \times K_{тв}$$

где $K_{баз}$ - коэффициент базовой среднемесячной зарплаты за прошедший период;

$K_{тв}$ - коэффициент трудового вклада конкретного работника в конечные результаты работы подразделения.

Кроме того, заработная плата должна быть разделена на *постоянную часть*- это базовая заработная плата. Ее размер должен быть достаточным для того, чтобы удержать квалифицированного работника на данном предприятии, и *переменную часть* – доплаты.

Система доплат должна быть построена таким образом, чтобы величина этих доплат зависела от таких показателей, как рост качества продукции, экономия ресурсов, рост производительности труда. Эта система должна обеспечить возможность каждому работнику участвовать в повышении эффективности работы предприятия.

Применение бестарифной системы оплаты труда устанавливает условия оплаты труда работника относительно конечного результата работы предприятия. По данной системе заработная плата всех работников предприятия – от директора до рабочего – представляет собой долю работника в фонде оплаты труда (ФОТ) или всего предприятия, или отдельного подразделения. В этих условиях фактическая величина заработной платы каждого работника зависит от ряда факторов:

- квалификационного уровня работника;
- коэффициента трудового участия (КТУ)
- фактически отработанного времени

Все работники предприятия распределяются по задаваемому числу квалификационных групп, исходя из квалификационного уровня работников и квалификационных требований к работникам различных профессий. Для каждой из групп устанавливается свой квалификационный коэффициент таблица 4.

Таблица -4. Система квалификационных уровней

	Квалификационная группа	Квалификационный коэффициент
1	Руководитель предприятия	4,5
2	Главный инженер	4,0
3	Заместитель директора	3,6
4	Руководители подразделений	3,25
5	Ведущие специалисты	2,65
6	Специалисты и рабочие высших квалификаций	2,5
7	Специалисты второй категории и квалифицированные рабочие	2,1
8	Специалисты третьей второй категории и квалифицированные рабочие	1,7
9	Специалисты и рабочие	1,3
10	Неквалифицированные рабочие	1,0

В таблице отображена информация о том, какой коэффициент установлен к определенной группе. Разница в коэффициентах значительная. Допустим, если у неквалифицированного рабочего он равен 1,0, то у инженера коэффициент уже составляет 4,0. Это побуждает работников к повышению квалификации для повышения заработной платы.

Квалификационный уровень работника может повышаться в течение всей его трудовой деятельности. Вопрос о включении специалистов или рабочего в соответствующую квалификационную группу решает Совет трудового коллектива с учетом индивидуальных характеристик работника.

Настоящее время характеризуется активизацией разработки новых (усовершенствованных) форм труда. Это связано 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 бестарифные, гибкие и др. системы.

Механизм расчета фактической заработной платы по бестарифной системе оплаты труда включает в себя следующие этапы:

1. рассчитывается квалификационный уровень работника предприятия, балл устанавливается как частное от деления фактической заработной платы работника за прошлый период и минимального уровня заработной платы;
2. предоставляется количество отработанных человеко-часов;
3. рассчитывается коэффициент трудового участия (КТУ), КТУ выставляется всем работникам, включая директора, раз в год, в квартал;
4. рассчитывается количество баллов, заработанных всеми работниками подразделения. Количество баллов равно общей сумме баллов, заработанных всеми работниками.
5. рассчитывается доля оплаты труда приходящаяся на один балл как частное от фонда оплаты труда по предприятию и числа баллов по всему предприятию;
6. определяется фактическая заработная плата путем умножения доли оплаты труда на количество баллов каждого работника.

В авиакомпании «Сибирь» для специалистов, руководителей и служащих коэффициенты сложности работ на момент введения бестарифной системы были определены путем деления их фактического должностного оклада на месячную тарифную ставку рабочего-повременщика 1-го разряда, занятого на работах с нормальными условиями труда ($4,31 \times 165 \text{ часа} = 711,15 \text{ руб.}$).

Для того чтобы определить дальнейшее возрастание объема и сложности работ на рабочем месте специалиста, руководителя и служащего, необходимо пересчитать в коэффициенты схему должностных окладов и установить новые коэффициенты в пределах, рассчитанных по каждой квалификационно-должностной группе.

$$K^{cp} = \frac{\text{оклад}}{711,15}$$

где K^{cp} — коэффициент сложности работ

оклад — фактический должностной оклад по ранее действующей схеме.

711,15 руб. — месячная тарифная ставка рабочего повременщика 1 - го разряда, полученная расчетным путем.

Коэффициент оценки фактических условий труда измеряется, согласно названной ситуации, на каждом рабочем месте либо в соответствии с "Положением об оценке условий труда на рабочих местах и порядке применения отраслевых перечней работ, на которых могут устанавливаться доплаты".

Коэффициент оценки сменности определяется по каждому рабочему месту исходя из среднего количества рабочих часов, приходящихся на вечернее и ночное время при соответствующем режиме многосменной работы.

Коэффициент интенсивности труда может отражать: различия в тарифных ставках сдельщиков и повременщиков, а также фактически установленные работнику размеры выплат за совмещение профессий, расширение зон обслуживания и выполнение заданного объема работ с меньшей численностью персонала (размеры этих доплат могут достигать 100% тарифной ставки высвобожденных работников).

Таким образом, у отдельных профессий рабочих-повременщиков коэффициент интенсивности труда может включать оба фактора повышенной оплаты.

$$K^{um} = 1,00 + \frac{\text{доплата}}{(K^{cp} \times K^{ym} \times K^{cm}) \times 100}$$

где K^{um} — коэффициент интенсивности труда
 1,00 — тарифные ставки первого разряда
 доплата — процент установленной тарифной доплаты за совмещение профессий, %
 K^{cp} — коэффициент сложности работ
 K^{ym} — коэффициент оценки фактических условий труда
 K^{cm} — коэффициент оценки сменности
 100 — перевод процента доплат в доли

Коэффициент профессионального мастерства (K^{nm}) отражает установленные работнику (в % к его тарифной ставке или должностному окладу) доплаты за профессиональное мастерство и высокие достижения в труде. Как правило, такие доплаты устанавливаются в пределах от 15 до 50%. Однако известны случаи, когда у специалистов они достигают и 70 и даже 100% должностного оклада.

$$K^{nm} = 1,00 + \frac{\text{доплата}}{(K^{cp} \times K^{ym} \times K^{cm} \times K^{um}) \times 100}$$

где K^{nm} — коэффициент профессионального мастерства
 1,00 — тарифные ставки первого разряда
 доплата — процент установленной тарифной доплаты за совмещение профессий, %
 K^{cp} — коэффициент сложности работ
 K^{ym} — коэффициент оценки фактических условий труда
 K^{cm} — коэффициент оценки сменности
 K^{um} — коэффициент интенсивности труда
 100 — перевод процента доплат в доли

Принципиальную формулу расчета коэффициента квалификационного уровня работника (K^{ky}), исходя из совокупности показателей, характеризующих рабочее место и индивидуальные качества работника можно представить в следующем виде:

$$K_{ij}^{ky} = K_i^{cp} \times K_i^{ym} \times K_i^{cm} \times K_{ij}^{um} \times K_{ij}^{nm}$$

где i — принадлежность характеристики к рабочему месту;
 j — принадлежность характеристики к работнику, который работает на этом рабочем месте.

Коэффициент трудового участия работника в текущих результатах деятельности подразделения (КТУ) является вторым элементом "бестарифной" системы оплаты труда. На основе этого коэффициента происходит корректировка оценки долевого участия работника в общих результатах труда предприятия или подразделения и соответственно в фонде оплаты труда.

При разработке конкретных значений показателей, определяющих величину КТУ, необходимо помнить, что с помощью КТУ целесообразно корректировать коэффициент квалификационного уровня, как правило, в пределах до 10-15%.

Пример расчета заработной платы работников цеха текущего ремонта.

1. Работник цеха - инженер, $K^{cp} = 9,84$.
2. Условия работы соответствуют нормативам, $K^{ym} = 1$.
3. Работа в одну смену, $K^{cm} = 1$.
4. Работник цеха не совмещает профессии, $K^{um} = 1$.
5. За высокое мастерство и выполнение обязанностей начальника отдела установлена доплата в размере 70 % его тарифной ставки:

$$K^{nm} = 1,00 + \frac{70}{(9,84 \times 1 \times 1 \times 1) \times 100} = 1,07$$

Свободный коэффициент квалификационного уровня инженера составил:

$$K^{ky} = 9,84 \times 1 \times 1 \times 1 \times 1,07 = 10,54$$

КТУ инженера составил 1,15:

- трудовая активность, направленная на максимальное использование оборудования, скорейшее внедрение новой техники и прогрессивной технологии — 0,5;
- инициатива в предотвращении возможных простоев рабочих и оборудования — 0,15;
- взаимопомощь, передача опыта работы другим членам трудового коллектива — 0,5.

$$ЗП = \frac{63990,57 \times 10,54 \times 1,15 \times 118}{8554,88} = 7624,59 \text{ руб.}$$

Комплексная оценка трудового вклада работника выражается формулой:

$$K^{om} = 0,5 \times K_1 \times L_1 + K_2 \times L_2$$

где 0,5 — коэффициент, определен эмпирически и введен в формулу для усиления значимости оценки сложности и результатов труда;

K_1 — коэффициент, отражающий профессионально-квалификационный уровень;

K_2 — коэффициент, отражающий сложность выполняемых функций;

L_1 и L_2 - корректирующие балльные оценки.

Элементы комплексной оценки имеют различную степень постоянства. В частности наиболее динамичной является оценка текущих результатов труда (L_2). Если профессионально-квалификационный уровень, деловые качества и сложность выполняемых функций могут быть приняты неизменными от аттестации до аттестации (или, например, в течение года), то оценка результативности труда должна корректироваться ежемесячно.

В рамках каждой категории работников наборы признаков деловых качеств принимаются общими для всех аттестуемых независимо от их профессиональной группы. По образованию все работники распределяются на 5 групп. Балльные оценки уровня образования представлены в таблице 8.

Таблица 8- Балльные оценки уровня образования.

Группы	Балльные оценки
Общее среднее образование (полное и неполное)	0,10
Профессионально-техническое училище (ПТУ), специальное профессионально-техническое училище (СПТУ)	0,15
Среднее специальное	0,25
Высшее (незаконченное высшее)	0,40

Стаж работы по специальности учитывается следующим образом: до достижения стажа 15 лет за каждый год стажа устанавливается 0,01 балла. При стаже, равном 15 и более годам, работнику присваивается 0,15 балла.

Курсы повышения квалификации (1 раз в 4 года) с выдачей свидетельства об окончании курсов или обучение в техникуме - 0,15, обучение в вузе - 0,20.

Коэффициент профессионально-квалификационного уровня определяется по формуле:

$$K_1 = \frac{O + S + A}{0,85},$$

где O — оценка образования;

S — оценка стажа работы по специальности;

A — активность участия в системе непрерывного повышения профессионального мастерства;

0,85 — максимальная балльная оценка профессионально-квалификационного уровня.

Пример: Расчёт заработной платы труда работников цеха текущего ремонта по «бестарифной» системе оплаты труда на основе балльной оценки на примере начальника цеха. (Цех текущего ремонта аэропорт Толмачёво г. Новосибирск).

1. Начальник цеха имеет среднее специальное образование, следовательно, $O = 0,25$
2. Стаж работы начальника цеха составляет 22 года, следовательно, $S = 0,15$.
3. Он обучается в ВУЗе, $A = 0,20$

$$K_1 = \frac{0,25 + 0,15 + 0,20}{0,85} = 0,71 \text{ балла}$$

Оценка деловых качеств рабочих осуществляется по наиболее универсальным признакам, существенно влияющим на индивидуальную производительность труда, морально-психологический климат в коллективе, а, следовательно, на всю атмосферу трудового процесса и его практические результаты. С этих позиций при оценке деловых качеств рабочих могут учитываться признаки, представленные в таблице 9.

Таблица 9- Балльные оценки признаков, определяющих деловые качества рабочих

Показатель	Удельная значимость	Балльная оценка уровней признаков с учетом их удельной значимости, балл			
		1	2	3	4
Профессионализм	0,17	0,08	0,17	0,34	0,51
Изобретательность и находчивость	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
Организованность	0,14	0,07	0,14	0,28	0,42
Ответственность	0,13	0,06	0,13	0,26	0,39
Компетентность	0,15	0,08	0,15	0,30	-
Нестандартное мышление	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
Быстрое решение поставленной задачи	0,11	0,05	0,11	0,22	-

Каждый признак деловых качеств имеет 4 уровня проявления и оценивается в баллах: низкий - 0,5, средний - 1, выше среднего - 2, высокий 3 балла. Оценка от 0,5 до 3 баллов устанавливается работнику по каждому признаку в соответствии с характеристиками уровней оценок. Последние четко определены, с использованием количественных параметров.

$$L_1 = П + ИИ + ОРГ + ОТВ + КОМП + НМ + БРЗ$$

где L_1 — деловые качества работника, П — профессионализм, ИИ - изобретательность и находчивость, ОРГ – организованность, ОТВ — ответственность, КОМП — компетентность, НМ – нестандартное мышление, БРЗ – быстрое решение поставленной задачи инженера характеризуют следующие уровни признаков:

1. Профессионализм — 0,51

2. Изобретательность и находчивость - 0,45
3. Организованность — 0,42
4. Ответственность — 0,39
5. Компетентность — 0,30
6. Нестандартное мышление — 0,45
7. Быстрое решение поставленной задачи — 0,11

$$L_1 = 0,51 + 0,45 + 0,42 + 0,39 + 0,30 + 0,45 + 0,11 = 2,63 \text{ балла}$$

Оценка сложности выполняемых функций рабочих проводится по признакам, учтенным в тарифно-квалификационном справочнике и отраженным в тарифном разряде. Кроме того, принимаются во внимание и признаки, не охваченные тарифно-квалификационным справочником, но повышающие сложность труда рабочих и требующие от них; большего напряжения, опыта и усилий.

Таковыми признаками являются: разнообразие работ, функции руководства звеном или бригадой, дополнительная ответственность в технологическом процессе, либо работа на самоконтроле.

Коэффициент сложности выполняемых функций определяется делением суммы оценок каждого признака, умноженных на их удельную значимость, на постоянную величину 8,3 (максимальную балльную оценку по всем признакам сложности функций рабочих, специалистов и руководителей). Этим обеспечивается сравнимость оценок сложности труда от рабочего низшей квалификации до директора.

Оценка результатов труда рабочих производится по количественным, качественным признакам и соблюдению сроков выполнения работ (ритмичности).

$$K_2 = \frac{XP + PP + PO + ДО}{8,3}$$

где K_2 — коэффициент сложности выполняемых функций рабочих;

XP — характер работ, составляющих содержание труда и отраженных в тарифно-квалификационном справочнике;

PP — разнообразие работ;

PO — руководство отделом;

ДО — дополнительная ответственность в технологическом процессе, либо работа на самоконтроле;

8,3 - максимальная балльная оценка сложности выполняемых функций.

При аттестации начальника цеха сложность выполняемых им функций была следующей:

1. Характер работ, составляющих содержание труда и отраженных в тарифно-квалификационном справочнике — 3,00
2. Разнообразие работ — 0,15
3. Руководство — 0,60
4. Дополнительная ответственность в технологическом процессе, либо работа на самоконтроле — 0,30

$$K_2 = \frac{3,00 + 0,15 + 0,60 + 0,30}{8,3} = 4,88 \text{ балла}$$

Учитывая многообразие показателей, характеризующих результаты труда рабочих различных цехов и участков, и в целях обеспечения сопоставимости оценок принимаются самые общие признаки таблица 11.

Таблица 11-Балльные оценки признаков, определяющих результаты труда рабочих

Показатель	Удельная значимость	Балльная оценка уровней признаков с учетом их удельной значимости, балл
------------	---------------------	---

		1	2	3
Объем выполненной работы	0,35	0,35	0,70	1,05
Качество выполненной работы	0,35	0,35	0,70	1,05
Ритмичность	0,30	0,30	0,60	0,90

$$L_2 = Q + KP + Ритм$$

Где L_2 — оценка результатов труда;

Q — объем выполненной работы;

KP — качество работы;

$Ритм$ — ритмичность.

При аттестации начальника цеха признаки результатов труда получены следующие оценки:

1. Объем выполненной работы — 1,05
2. Качество работы — 1,05;
3. Ритмичность — 0,90.

$$L_2 = 1,05 + 1,05 + 0,90 = 3,00$$

Тогда комплексная оценка начальника цеха составит 15,57 баллов.

$$K^{om} = 0,5 \times 0,71 \times 2,63 + 4,88 \times 3,00 = 15,57 \text{ балла}$$

$$ЗП = Ц_{1б} \times K^{om} \times T_i + ЗП_{ноч}$$

Где $ЗП$ — заработная плата, определенная на основе балльной оценки зарплатообразующих факторов, руб.;

$Ц_{1б}$ — «цена» одного балла, руб.;

K^{om} — сводный коэффициент оплаты труда;

T_i — время отработанное работником за отчетный период (месяц), час;

$ЗП_{ноч}$ — зарплата, начисленная за работу в ночную смену, руб.

$$ЗП_{ноч} = \frac{\Phi OT_{ноч}}{\sum T_{ноч}} \times T_{ноч}^i$$

Где $\Phi OT_{ноч}$ — фонд заработной платы коллектива, подлежащих распределению между его участниками, работающими в ночную смену, руб.;

$\sum T_{ноч}$ — суммарное время отработанное участниками в ночную смену, час;

$T_{ноч}$ — время индивидуального работника, отработанное в ночную смену, час.

$$Ц_{1б} = \frac{\Phi OT}{\sum \text{баллов}}$$

Где ΦOT — фонд оплаты труда, подлежащий распределению между работниками, руб.;

$\sum \text{баллов}$ — сумма баллов, заработанных всем коллективом отдела.

Зарплата начальника цеха на основе балльной оценки зарплатообразующих факторов составит 10973,35 руб.

$$ЗП_{ноч} = \frac{4349,81}{766} \times 0,00 = 0,00 \text{ руб.}$$

$$Ц_{1б} = \frac{63990,57}{1534,14} = 38,88 \text{ руб.}$$

$$ЗП = 38,88 \times 118 \times 2,39 + 0,00 = 10973,35 \text{ руб.}$$

Разновидностью бестарифной системы оплаты труда является *контрактная система*. При контрактной форме найма работников начисление заработной платы осуществляется в полном соответствии с условиями контракта, в котором оговариваются:

- условия труда;
- права и обязанности;
- режим работы и уровень оплаты труда;
- конкретное задание;
- последствия в случае досрочного расторжения договора.

В практической деятельности организаций, применяющих бестарифную систему оплаты труда, часто возникают вопросы, особенно при применении гарантийных статей Трудового кодекса РФ (оплата труда при изготовлении продукции, оказавшейся браком не по вине работника, оплата времени простоя), поскольку размер гарантийных выплат увязывается со ставкой (окладом). В силу этого применяются смешанные системы, сочетающие в себе элементы тарифной и бестарифной систем оплаты труда.

К числу *смешанных систем* можно отнести систему «плавающих» окладов, комиссионную форму оплаты труда, дилерский механизм.

Система «плавающих» окладов основана на ежемесячном определении размера должностного оклада работника (при условии выполнения производственного задания) в зависимости от результатов труда на обслуживаемом участке (роста или снижения производительности труда, повышения или снижения качества продукции (работ, услуг), выполнения или невыполнения норм труда и др.). Эта система применяется для оплаты труда руководителей и специалистов.

Система оплаты труда базирующаяся на комиссионной основе - это форма оплаты труда по конечному результату. Размер зарплаты устанавливается в виде фиксированного процента от дохода, получаемого предприятием от реализации продукции (работ, услуг). Как правило, оплата труда на комиссионной основе применяется, для работников отделов сбыта, рекламных агентов и т.п.

Оплата труда, связанная с результатами деятельности работника имеет ряд разновидностей. Комиссионные могут устанавливаться в виде фиксированного процента:

- от дохода, полученного от реализации продукции произведенной работником;
- от суммы реализованного работником объема продукции;
- от количества реализованного работником определенного вида продукции;
- от суммы платежей, перечисленных клиентами за оказанные работником услуги по ремонту, техническому, консультационному и другим видам обслуживания и т.п.

Дилерский механизм. Дилер - лицо или фирма, выступающая посредником в торговых сделках купли-продажи товаров, ценных бумаг и валюты.

3.2 Зарубежный опыт применения систем заработной платы.

В зарубежных странах накоплен большой опыт применения самых разнообразных систем заработной платы. 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 надбавкам 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 предприятия:*

- стимулирование роста производственных показателей;
- стимулирование повышения качества рабочей силы.

Среди систем, направленных на стимулирование роста эффективности производства, одно из первых мест принадлежит системам, *стимулирующим повышение производительности труда.* Например, в *Германии* при заключении коллективных догово-

ров о повышении тарифных ставок руководствуются разрабатываемыми авторитетными экспертами прогнозами роста производительности труда и цен. Во всех *развитых капиталистических странах 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.

Находят применение специальные системы премирования за достижение определенных производственных результатов, заранее согласованные и закрепленные в соответствующих договорах (договоры о заинтересованности, о производительности). Например, в *Великобритании* введена практика заключения договоров о производительности между администрацией предприятий и профсоюзами, представляющими интересы работников. Суть этих договоров состоит в том, что доходы от роста производительности труда делятся в соответствующей пропорции между предпринимателями и работниками, что позволяет повысить оплату труда, не увеличивая прямых производственных издержек.

Капиталистические страны постепенно отказываются от *традиционных ФОТ в зависимости от индивидуальной выработки*. Это объясняется тем, что в условиях научно-технического прогресса 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, чувство ответственности за надежность и качество продукции. Отсюда *ориентация на повременные ФОТ*, 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 ФОТ базируются на нормативной основе, что повышает её 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 своё значение, упор делается на премиальные системы и поощрение успехов в производительной отдаче на уровне групп.

В *Германии помимо гибких форм организации* труда большое внимание уделяется вознаграждению за совмещение профессий и взятие на себя дополнительной ответственности. Соответственно в структуре зарплаты учитываются такие факторы, как психологическое напряжение и ответственность за организацию работы, за её качество, за обеспечение функционирования оборудования.

Во *Франции отказались от жесткой индексации* и перешли на принцип регулирования заработной платы с учетом коллективной (экономической эффективности предприятия) и индивидуальной производительности. При этом минимальная зарплата по-прежнему индексируется. На базе коллективной заинтересованности *предполагается напрямую связать фонд зарплаты с экономическими результатами фирмы*. Практическим инструментом стали *коллективные договора* о заинтересованности. Чтобы стимулирующий эффект не упал, некоторые предприятия дополняют договор перечнем конкретных целей для реализации.

Практика индивидуализации зарплаты во Франции выливается в следующие формы, которые могут сочетаться друг с другом:

- 1) оплата за индивидуальную выработку;
- 2) зарплата, складывающаяся из гарантированного минимума (80%) и переменной части (20%), хотя на практике последняя может составлять 10-15%, особен-

но у работников торговли;

3) оплата "кадров" (на Западе под этим понимают ИТР и специалистов всех уровней управления) в последние годы все менее зависит от общих повышений уровня зарплаты и всё более от состояния рынка труда, достигнутых результатов и оптимального использования выделенных средств;

4) форма, при которой фиксированная часть зарплаты связана с квалификацией работника, а переменная – зависит от результатов работы цеха, бригады, с одной стороны, и от успехов самого работника - с другой .

Обследование доходов работников по системе участия в прибылях на *средних и крупных частных фирмах США* показывает, что большинство из них (13%) участники систем отсроченных выплат, при которых распределенные доходы помещают на депозит предприятия с условием, что они могут быть изъяты наличными до выхода работника на пенсию или до какой-либо другой оговоренной в условии даты; 1% работников участвует в системах наличных выплат, при которых выплачивается вся причитающаяся прибыль; 2% работников участвуют в смешанных системах .

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

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.

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 различных 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.

Закрепление кадров на предприятии происходит через действующие системы ЗП, 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 .

Совокупный размер этих надбавок составляет 9-10% тарифного заработка работника, а в общей сумме заработка это незначительная величина. Тем не менее создается впечатление, что ни одно из насущных жизненных притязаний работника не ускользает от внимания работодателя. Развитию у персонала чувство 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.

Во Франции закрепление кадров происходит с помощью надбавок за стаж, дисциплину труда (посещаемость), пособий на транспортные расходы, компенсаций расходов на поездки на работу, надбавок за отдаленность места работы от места жительства, премий за преданность фирме.

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. Для отечественных предприятий положительное влияние может оказать опыт РКС в части дифференцированного учета показателей производительности труда, разных систем стимулирования по категориям работников, методов оценки результативности труда, договорного регулирования трудовых отношений.

3.3 Передача расчёта заработной платы аутсорсинговой компании.

Передача любого бизнес-процесса на аутсорсинг – это проект, состоящий из стандартных этапов: подготовительного, реализации, сдачи в эксплуатацию. Что касается подготовительных работ, то клиент должен понимать – на аутсорсинг передаются только те процессы, которые можно четко описать. В случае с зарплатой это означает, что исполнителю необходимо понимать все виды начислений и удержаний, бонусные схемы, принципы исключений. Аутсорсинговая компания обязательно проверит и соответствие процедур положениям законодательства, так как на нее ложится ответственность. Если же процедуры не определены, то клиенту придется потратить время и силы на их создание.

Могут быть две первопричины ошибочных результатов расчетов – неправильные исходные данные (ответственность несет клиент) и неправильный алгоритм расчетов (ответственность несет аутсорсинговая компания). В случае обнаружения ошибки стороны начинают выяснять причину. Если виноват исполнитель, то есть ошибка допущена в расчетах, он компенсирует материальный ущерб или, если клиент не понес убытков, делает перерасчет. Если же ошибка допущена клиентом, предоставившим некорректные данные, то штрафные санкции не применяются, а вносятся исправления, после чего опять же делается перерасчет. Отдельный случай – ошибка обнаружена только при проверке налоговой инспекцией. Инспекция выставляет штраф, и далее стороны применяют тот же алгоритм действий. Поскольку в любом случае пострадавшей стороной будет клиент, штрафные санкции возможны только по отношению к исполнителю, ведь клиент не будет штрафовать себя сам.

Группа компаний «Ашот Филипачи Шкулев» и «ИнтерМедиаГруп» (далее – издательский дом, ИД) передала некоторые функции бухгалтерии на аутсорсинг. Это позволяло снизить затраты, не теряя контроля над процессами. Выплаты сотрудникам рассчитывались в системе «1С: Зарплата и кадры 7.7», которая не обеспечивала требуемого уровня детализации. В отчетности информация должна была раскрываться по центрам финансовой ответственности, с разбивкой по продуктам и конкретным выпускам. В то же время, передав расчет зарплаты аутсорсинговой компании, можно было бы избежать расходов на доработку программного обеспечения, получая при этом данные в требуемом виде.

При выборе компании, которая взяла бы на себя расчет зарплаты, обращалось внимание на три основных критерия:

- готовность оперативно приступить к работе. Подрядчик должен был начать расчет зарплаты в течение двух недель с момента подписания договора об оказании услуг;
- стоимость услуг;
- программное обеспечение.

О программном продукте следует сказать особо – от компании, оказывающей аутсорсинговые услуги, требовалось вести расчеты в том же программном продукте, который ис-

пользовался в издательском доме. Итоги расчета должны были автоматически импортироваться в систему ИД, который получал таким образом возможность анализировать затраты на оплату труда и контролировать правильность расчетов. Кроме того, даже прекратив сотрудничество с аутсорсинговой компанией, ИД мог не прерывать процесс расчета зарплаты.

При передаче расчета заработной платы на аутсорсинг использовался проектный подход. Был составлен подробный поэтапный план (в форме таблицы) с указанием ответственных лиц. Он был выложен на сервер, и менеджер проекта отмечал в нем состояние работ.

После тестового расчета зарплаты все бизнес-процессы предоставления информации и расчета заработной платы были формализованы. В специальном регламенте были зафиксированы сроки ввода информации, перечень уполномоченных на эту операцию лиц, список менеджеров, участвующих в согласовании расчетов. Созданы формы документов для внесения дополнений в ведомости на заработную плату (приказ о начислении премии, распоряжение об удержании из заработной платы работника). Для проверки качества информации в финальном расчетном файле созданы реестры больничных листов, заявлений на отпуска. Количество больничных листов (заявлений на отпуск) из реестра сверяется с количеством обработанных в «1С: Бухгалтерия 7.7», совпадение числа документов удостоверяет качество расчетов

Таблица 12 - Сравнительные затраты компаний ИД на расчет зарплаты в течение года, тыс. руб.^{<1>}

Вариант расчета зарплаты	Расходы на зарплату ^{<2>}		Накладные расходы ^{<3>}	Прочие затраты		Итого
	Бухгалтеров	Координатора		На обслуживание ИТ-системы и обучение	Услуги аутсорсинговой компании	
Собственные сотрудники	1600		150	120		1870
Аутсорсинговая компания		550	150		1100	1800

^{<1>} Для 450 штатных сотрудников и 4800 выплат по авторским и гражданско-правовым договорам

^{<2>} Включая НДФЛ, ЕСН, отпуска

^{<3>} Аренда, телефонная связь

Переходный период сопровождался преодолением психологического дискомфорта руководящих сотрудников бухгалтерии и отдела кадров. Не все были уверены в правильности отказа от расчета заработной платы своими силами.

Главный критерий качества проекта - сотрудники не почувствовали, что изменилась организация расчета зарплаты. Затраты ИД на передачу бизнес-процесса аутсорсинговой компании составили около 30% от месячной стоимости его услуг.

Из штатного расписания исключена позиция бухгалтера по расчету заработной платы, но введена специальная штатная единица – координатор по работе с аутсорсинговой компанией. Он отвечает за предоставление сотрудникам информации о зарплатах, премиальных. Координатор – менее квалифицированный, а потому более дешевый работник, чем бухгалтер по расчету заработной платы.

В целом стоимость услуг аутсорсинговой компании эквивалентна расходам компании на оплату и организацию условий труда двух бухгалтеров.

Что касается расходов на услуги аутсорсинговой компании, то для этого объема работ добавится только оплата услуг представителя этой компании (840 тыс. руб. в год). Общение

сотрудников с аутсорсинговой компанией будет организовано через того же координатора. Сопутствующие накладные расходы останутся в рамках заложенных ранее 150 тыс. руб. В результате при росте затрат на аутсорсинг уменьшится стоимость расчета выплат по одной единице (штатному сотруднику/договору). В будущем руководство рассматривает возможность передачи на аутсорсинг расчет заработной платы всех 60 предприятий.

3.4 Мотивация и стимулирование труда.

Эффективность работы компании во многом зависит от того, насколько топ-менеджмент заинтересован в результатах своего труда. Высокий оклад не является достаточным стимулом для руководящих сотрудников. Создание комплексной системы мотивации позволит не только удержать ключевых специалистов в компании, но и нацелить их на успешное решение стратегических задач.

Система мотивации существует практически на каждом предприятии. Однако с ее помощью многим компаниям не удается добиться желаемых целей: повысить производительность труда, заинтересовать в результатах деятельности компании рядовых сотрудников и т. д. В большинстве случаев причина подобных неудач в том, что система мотивации не учитывает особенностей конкретного предприятия: либо она сделана «по учебникам», либо досталась предприятию из советского прошлого, либо заимствована у компаний-конкурентов, сумевших добиться неплохих результатов. Копируя некоторые фрагменты системы стимулирования персонала, менеджеры не задумываются о том, что система мотивации каждого предприятия должна разрабатываться с учетом его специфики и особенностей персонала. В соответствии с классификацией, принятой Американской ассоциацией специалистов по оплате труда («World at Work»), система мотивации любой категории сотрудников включает: постоянную заработную плату, переменную часть или бонусы, социальный пакет и нематериальное стимулирование. Использование тех или иных элементов системы мотивации на конкретном предприятии зависит от его размера, занимаемой сотрудником должности (функциональные обязанности, полномочия и ответственность) и принципов управления предприятием (управляется собственниками бизнеса, наемными менеджерами, корпоративное управление). Единственный элемент системы мотивации, принципы построения которого практически одинаковы как для рядовых сотрудников, так и для топ-менеджеров, - это оклад (естественно, его размер при этом существенно различается). Рассмотрим отличительные особенности создания системы мотивации с использованием следующих элементов: переменная часть денежного вознаграждения, социальный пакет, нематериальное стимулирование. В компании Nutricia Россия (Москва) постоянная часть денежного вознаграждения, как показывает опыт компании, не является серьезным стимулирующим фактором для руководителей и менеджеров. Однако это один из основных показателей, на который обращают внимание менеджеры при поиске новой работы. Компания поддерживает размер *фиксированной заработной платы* на уровне среднего предложения на рынке труда, так называемую медиану. Для того чтобы упростить задачу оценки стоимости вакантных управляющих позиций, компанией была внедрена система оценки Эдварда Хея. *Переменная часть* вознаграждения руководителей нашей компании достигает 50% от общей суммы вознаграждения, что напрямую связано с достижением целей компании за год. Такая мотивационная политика полностью оправдывает себя. Если в общей сумме вознаграждения топ-менеджера основная часть будет приходиться на фиксированный оклад, то деньги начнут терять роль мотивирующего фактора.

В ЗАО «Евроменеджмент» (Москва), говоря о принципиальных различиях систем мотивации менеджеров и рядовых сотрудников, можно выделить следующее: — возможность прямо влиять на конечные результаты деятельности компании, а также измеримость данных результатов позволяют построить систему мотивации менеджеров на базе объективных показателей, характеризующих результаты деятельности компании. Это не всегда применимо при мотивации рядовых сотрудников; - для топ-менеджеров характерен более про-

должительный период, за который оценивается их деятельность. Если для сотрудников нижнего уровня период оценки может колебаться от месяца до квартала, то для руководителей высшего звена он составляет от года до трех;

— система мотивации топ-менеджеров должна быть ориентирована на достижение целей, поставленных собственниками бизнеса, в то время как остальной персонал ориентирован на решение локальных внутрифирменных задач; - размер вознаграждения должен быть достаточно большим, силу высокой профессиональной квалификации, а также деловых и личностных качеств топ-менеджеры практически всегда имеют несколько предложений о трудоустройстве. Условно-переменная часть вознаграждения топ-менеджеров может быть поделена на две части: - краткосрочные бонусы, - долгосрочные премиальные программы.

К краткосрочным бонусам относит вознаграждение, выплачиваемое топ-менеджерам по результатам работы за год. Для того чтобы обеспечить объективность начисления бонусов, они «привязываются» к ключевым показателям деятельности компании.

В компании ЗАО «Финансовый резерв» (Москва) начисление годового бонуса привязано к динамике прибыли, выручки или расходов компании. В качестве базы для начисления разовых премий используются такие показатели, как размер привлеченных кредитов и их стоимость, или экономическая эффективность конкретной сделки, имеющей высокую важность для компании.

Увязать бонусы и ключевые показатели деятельности, установленные для топ-менеджеров, можно следующим образом. Сначала определяется текущее значение выделенного показателя, затем устанавливается его целевое значение на будущий год и разрабатывается шкала зависимости размера бонуса от фактически достигнутого значения показателя. К примеру, в прошедшем году средняя стоимость привлеченных кредитов составила 11% годовых. На будущий год в соответствии со стратегическими целями компании стоит задача снизить стоимость кредитов до 10% годовых. В случае достижения поставленной задачи будет начислен бонус в размере 100% от месячной фиксированной заработной платы.

В состав переменных краткосрочных выплат, как правило, входит несколько бонусов, ориентирующих менеджера на решение наиболее важных задач. Варьируя размер бонусов, можно регулировать приоритетность задач.

В «Инмарко» (Новосибирск) ежемесячно директорам начисляется только оклад. По итогам года начисляется бонус, максимальный размер которого не превышает 50% от годового размера фиксированной заработной платы. Размер бонуса зависит от двух параметров — достижения заданного значения чистой прибыли компании и отношения суммы налогов, выплачиваемых в бюджет, к годовой выручке.

Основная проблема, с которой сталкиваются компании при разработке схем начисления бонусов, связана с тем, что не для каждой должности удается выделить однозначные и измеримые критерии эффективности. Также широко распространено наличие противоречивых ключевых показателей деятельности. К примеру, директор по продажам отвечает за рост объемов продаж компании, а в обязанности финансового директора входит снижение уровня дебиторской задолженности. Очевидно, что две эти задачи могут вступать в противоречие. Описанные выше проблемы присущи не только российским компаниям. Исследование, проведенное WorldatWork и Hay Group в 2003 году, в ходе которого HR-менеджерам был задан вопрос: «Каковы основные проблемы премиальной системы в вашей компании, показало следующие результаты. Наиболее распространенной проблемой менеджеры назвали отсутствие ясной связи между премией и результатом работы, далее в порядке убывания значимости были перечислены: слабая взаимосвязь целей коммуникации; непонимание сотрудниками принципов премирования; недостижимость поставленных целей; конфликт (противоречивость) целей.

Решить подобные проблемы можно за счет создания бонусных систем вознаграждения, привязанных к так называемым командным ключевым показателям деятельности. В качестве таких показателей могут использоваться характеристики эффективности работы компании, например: -прибыль, -качество обслуживания клиентов, -размер дебиторской задолженности.

Долгосрочные премиальные программы. Долгосрочные мотивационные программы, как правило, разрабатываются три - пять лет. В основе большинства долгосрочных мотивационных программ лежит так называемый инвестиционный подход, при котором вознаграждение менеджера определяется как часть достигнутого финансового результата (прибыли или стоимости компании). В последнее время широкое распространение получили схемы мотивации топ-менеджеров, основанные на реальных опционах. Суть опционных программ заключается в том, что компания передает или продает менеджеру пакет собственных акций, в результате чего он наряду с собственниками бизнеса заинтересован в росте рыночной стоимости компании. Традиционно участниками таких программ становятся только топ-менеджеры компании. Тем не менее в последнее время в России и на Западе опционы стали применяться для мотивации более широкого круга ключевых сотрудников.

Основное преимущество мотивации менеджеров при помощи опционных программ в том, что такие программы позволяют разрешить конфликты интересов акционеров и менеджеров, которые нередки в российских компаниях. Доход первых во многом зависит от стоимости компаний. Доход менеджеров, как правило, зависит от достижения локальных и краткосрочных целей, которые могут не совпадать со стратегическими целями компании. Опцион обеспечивает совпадение долгосрочных целей менеджеров и акционеров.

Сегодня в компаниях используется несколько разновидностей опционных систем вознаграждения.

Надо отметить, что опционные модели стимулирования топ-менеджеров применимы не только для публичных компаний. В компании, акции которой не котируются на фондовой бирже, в договоре на передачу (выкуп) акций необходимо указать, как будут проводиться их оценка и оценка стоимости компании.

Опционы для сотрудников.

Опцион на выкуп акций (stock options) предоставляет менеджеру право на выкуп акций компании по фиксированной цене в течение определенного периода в будущем. Иными словами, менеджер получает право выкупить акции компании через три года по текущей цене. Так как цена покупки фиксирована, менеджер заинтересован в том, чтобы максимально увеличить рыночную цену акций за три года.

Программа выкупа акций (employee stock purchase plan) - программа, которая позволяет сотруднику выкупить акции компании в текущем году по дисконтированной цене.

Программа премирования (stock appreciation rights, SAR) — программа, которая позволяет менеджеру в конце заранее определенного периода получить не акции, а денежную сумму, эквивалентную разнице между нынешней и будущей стоимостью акций. Часто такой вид опциона называют фантомным (phantom stock option). Он используется, когда акционеры не готовы выделить часть акций для премирования менеджеров.

Грант на получение акций (stock grant) — право на безвозмездное получение пакета акций менеджером. Определяется количество акций, которые будут переданы менеджеру в случае достижения поставленных целей. Желание повысить стоимость этого пакета акций должно мотивировать менеджера на увеличение стоимости компании.

Ограниченный опцион (restricted stock) - частный случай предыдущей программы. Его особенность состоит в том, что главным условием для получения пакета акций является не достижение менеджером определенных целей, а работа в компании в течение оговоренного срока. Как правило, ограниченный опцион используется как инструмент удержания ценных руководителей.

Оптимальная система мотивации топ-менеджера помимо достойного размера оклада и премий обязательно должна включать социальный пакет (медицинское и пенсионное страхование) и обучение - как внутрикорпоративные тренинги, так и внешние курсы и семинары.

Целесообразно построение социального пакета в результате регулярного проведения анкетирования или опросов менеджеров, что позволяет максимально учесть их интересы и создать комфортные условия.

Практика показывает, что набор льгот, который HR-менеджеру кажется оптимальным, не всегда соответствует запросам сотрудников. В рамках исследования социального пакета одного из предприятий, который был разработан руководителем кадровой службы и считался оптимальным, выяснилось, что только один элемент (медицинская страховка) был важен для большинства сотрудников. Все остальные элементы пакета набрали менее 10% голосов. Другими словами, большинство льгот не были востребованы сотрудниками, хотя их обеспечение стоило предприятию немалых денег.

Нематериальное стимулирование менеджмента, в отличие от социального пакета, позволяет не только удерживать сотрудников в компании, но и мотивировать их на достижение поставленных задач.

Среди наиболее распространенных нематериальных стимулов можно выделить:

- признание профессионализма менеджера собственниками бизнеса;
- доверие и делегирование полномочий;
- известный бренд компании;
- стабильно развивающийся бизнес;
- долгосрочные перспективы в карьере;
- обучение.

Практика построения мотивационных схем для топ-менеджеров компании показывает, что наиболее эффективны следующие нематериальные мотивирующие факторы: предоставление менеджерам возможности реализовать собственные идеи, а также сложность и масштаб решаемых задач. Несколько иначе выглядит список факторов, влияющих на принятие решения об увольнении. На первое место менеджерами были поставлены такие факторы, как неудовлетворительные отношения с акционерами (собственниками), отсутствие корпоративной культуры, недоверие и ограниченные права в области решения поставленных задач. Таким образом, можно сделать вывод, что в вопросе удержания и мотивации ключевых работников денежное вознаграждение играет меньшую роль по сравнению с нематериальными факторами.

Многие российские предприятия столкнулись с тем, что попытки построения систем мотивации для топ-менеджеров не всегда успешны. Это в свою очередь приводит к недостижению бизнес-целей и текучести высококвалифицированных управленческих кадров. Можно выделить несколько наиболее распространенных ошибок, допускаемых при разработке мотивационных программ.

Индивидуальные договоренности с акционером (собственником), не имеющие юридической силы. Отсутствие документально подтвержденного обязательства приводит к тому, что у менеджеров нет уверенности в получении вознаграждения, а это негативно сказывается на результатах труда. Необходима разработка четких положений о премировании и материальном вознаграждении менеджеров в трудовом договоре.

Система мотивации внедряется без согласования с менеджментом. Если система мотивации была навязана менеджеру собственниками, а он по каким-то причинам считает, что она не позволяет справедливо оценить результаты его труда, то такая система не будет работать. Можно порекомендовать согласовывать существующие на предприятии системы мотивации с менеджментом, это позволит избежать конфликтных ситуаций и саботажа.

Отсутствие полномочий для выполнения поставленных задач. Жесткий контроль со стороны акционеров. Для малого и среднего бизнеса характерны такие ситуации, когда менеджер вынужден практически каждое свое решение согласовывать с собственниками бизнеса. Это свидетельствует об отсутствии доверия к менеджменту и обесценивает любые мотивационные схемы. Чтобы этого избежать, необходимо заранее обсудить с менеджерами круг их полномочий, к примеру максимально допустимый размер затрат, которые топ-менеджер может осуществлять без согласования с собственником.

Отсутствие регламента экспертной оценки выполнения поставленных задач. Можно порекомендовать избегать постановки задач, которые не могут быть объективно оценены. К сожалению, это не всегда возможно. Для того чтобы исключить возникновение конфликтов,

необходимо формирование экспертной комиссии, в обязанности которой будет входить оценка результативности труда менеджера. В заключение нужно отметить, что система мотивации станет эффективной только в том случае, если она будет справедливо и последовательно применяться при вознаграждении. Необходимо исключить личные договоренности об оплате труда между собственниками и топ-менеджерами.

Содержание

1. Организация труда на предприятии.....	3
1.1 Сущность, содержание и эффективность организации труда.....	3
1.2 Персонал и его категории.....	8
2. Нормирование труда.....	14
2.1 Нормы труда, их функции и роль в управлении производством.....	14
2.2 Применение в РФ международных трудовых норм организации труда.....	17
3 Оплата труда.....	18
3.1 Формы, системы и особенности оплаты труда различных категорий персонала.....	18
3.2 Зарубежный опыт применения систем заработной платы.....	32
3.3 Передача расчёта заработной платы аутсоринговой компании.....	35
3.4 Мотивация и стимулирование труда.....	36