

**Кривошеева Теона Давидовна**



**Стимулирование труда  
персонала**

**Компенсационная политика** – это и есть система внешних вознаграждений наемному работнику за результаты его труда на предприятии.

**Заработная плата** – от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

**Минимальная заработная плата** (минимальный размер оплаты труда) – гарантируемый федеральным законом размер месячной заработной платы за труд неквалифицированного работника, полностью отработавшего норму рабочего времени при выполнении простых работ в нормальных условиях труда.

В контракте оговариваются условия труда, права и обязанности сторон, режим работы и уровень оплаты труда, а так же срок действия .



Существует несколько определений понятия «заработная плата»:

- цена рабочей силы, определяемая в ходе переговоров между работниками и работодателями при участии государства, обеспечивающего соблюдение достигнутых договоренностей;
- величина денежного вознаграждения, выплачиваемого работнику за его трудовой вклад, призванная одновременно отражать стоимость его рабочей силы и результаты его труда;
- мера труда (трудового вклада), выраженная в денежных единицах, которая одновременно является мерой стоимости рабочей силы и мерой результативности труда.



**Заработная плата** в рыночной экономике рассматривается как стоимость (цена) рабочей силы, величина которой определяется на рынке труда под воздействием спроса и предложения.

Понятие «заработная плата» применяется к лицам, работающим по найму (наемным работникам) и получающим за свой труд вознаграждения в заранее оговоренном размере.

**Организация заработной платы** представляет собой совокупность способов и методов установления необходимого порядка определения уровня заработной платы, принципов ее дифференциации в зависимости от количества, качества труда и его результатов, а также условий труда и экономических показателей деятельности предприятия.

Заработная плата осуществляет такие функции, как: воспроизводственная, распределительная, стимулирующая, статусная и социальная.

**Воспроизводственная функция** характеризует способность заработной платы обеспечивать получение необходимых благ, достаточных для удовлетворения потребностей работников и их семей. Величина заработной платы должна возмещать расходы на воспроизводство рабочей силы определенного качественного уровня, включая затраты на питание, одежду, жилье, образование и профессиональную подготовку, культурно-бытовое и медицинское обслуживание, трудоустройство и др.

**Распределительная функция** заключается в установлении доли работника в созданном продукте, так как заработная плата, начисленная за изготовление продукции, зависит от участия каждого работника в производственном процессе и может служить измерителем его вклада в деятельность предприятия. Кроме того, распределительная функция проявляется при распределении дохода предприятия между наемными работниками и работодателями (собственниками средств производства).

**Стимулирующая функция** состоит в мотивировании работников на достижение требуемых для предприятия результатов труда за счет обеспечения взаимосвязи размеров вознаграждения и трудового вклада. Действие стимулирующей функции проявляется в поощрении роста объемов производства продукции, повышении ее качества, а также квалификации работников, рациональном использовании ими всех видов ресурсов, закреплении кадров на предприятии и обеспечивается эффективным применением прогрессивных форм оплаты труда, систем премирования, выплат, надбавок и других видов поощрения, позволяющих увязать размер заработной платы с индивидуальными и коллективными результатами труда

**Статусная функция** проявляется в том, что уровень заработной платы во многом определяет социальный и трудовой статус работника в рамках общественной структуры, характеризует престиж профессии на рынке труда, а также статус предприятия.

**Социальная функция** устанавливает различия в уровнях заработной платы. Эти различия должны быть существенными, чтобы обеспечивать заинтересованность работников в повышении квалификации, а также дифференцировать уровень заработной платы в зависимости от тяжести и

В условиях рыночной экономики организация заработной платы на предприятии должна:

- повышать заинтересованность каждого работника в выявлении и использовании резервов своего труда;
- устранять уравнительный подход к оплате труда, обеспечивая зависимость размера заработной платы от количества и качества труда.



Все вопросы, связанные с организацией заработной платы, решаются в соответствии с действующим законодательством. Основные элементы организации заработной платы находят свое отражение **в коллективном договоре** между работниками предприятия в лице профсоюзов и работодателем.

Условия оплаты труда на предприятии предусматривают оплату за труд в пределах установленных трудовых обязанностей, фиксируются в коллективном договоре и оговариваются работником при приеме на работу.

**Роль государства** в организации заработной платы заключается в установлении уровня минимальной оплаты труда, его регулярном корректировании, обеспечении соблюдения принципа равенства оплаты за равный труд, регулировании влияния конъюнктуры рынка на объем средств, предназначенных для оплаты труда.



**Тарифная система** является одним из основных элементов организации заработной платы и представляет собой совокупность нормативов, обеспечивающих дифференциацию оплаты труда в зависимости от сложности выполняемой работы, ее ответственности и значимости, условий интенсивности труда, природно-климатических условий выполнения работы.

**Тарифные ставки** – это выраженный в денежной форме абсолютный размер оплаты труда, различной сложности и работников различной квалификации в единицу рабочего времени.

**Тарифная сетка** устанавливает определенные соотношения в оплате труда рабочих различной квалификации и представляет собой шкалу, состоящую из тарифных разрядов и соответствующих им тарифных коэффициентов.

Согласно ст. 143 Трудового кодекса РФ тарифная система оплаты труда включает в себя:

- тарифные ставки;
- оклады (должностные оклады);
- тарифную сетку;
- тарифные коэффициенты.

Основным элементом тарифной системы оплаты труда являются тарифные ставки. Тарифная ставка – фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда определенной сложности (квалификации) за единицу времени без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

## **Основные элементы тарифной системы :**

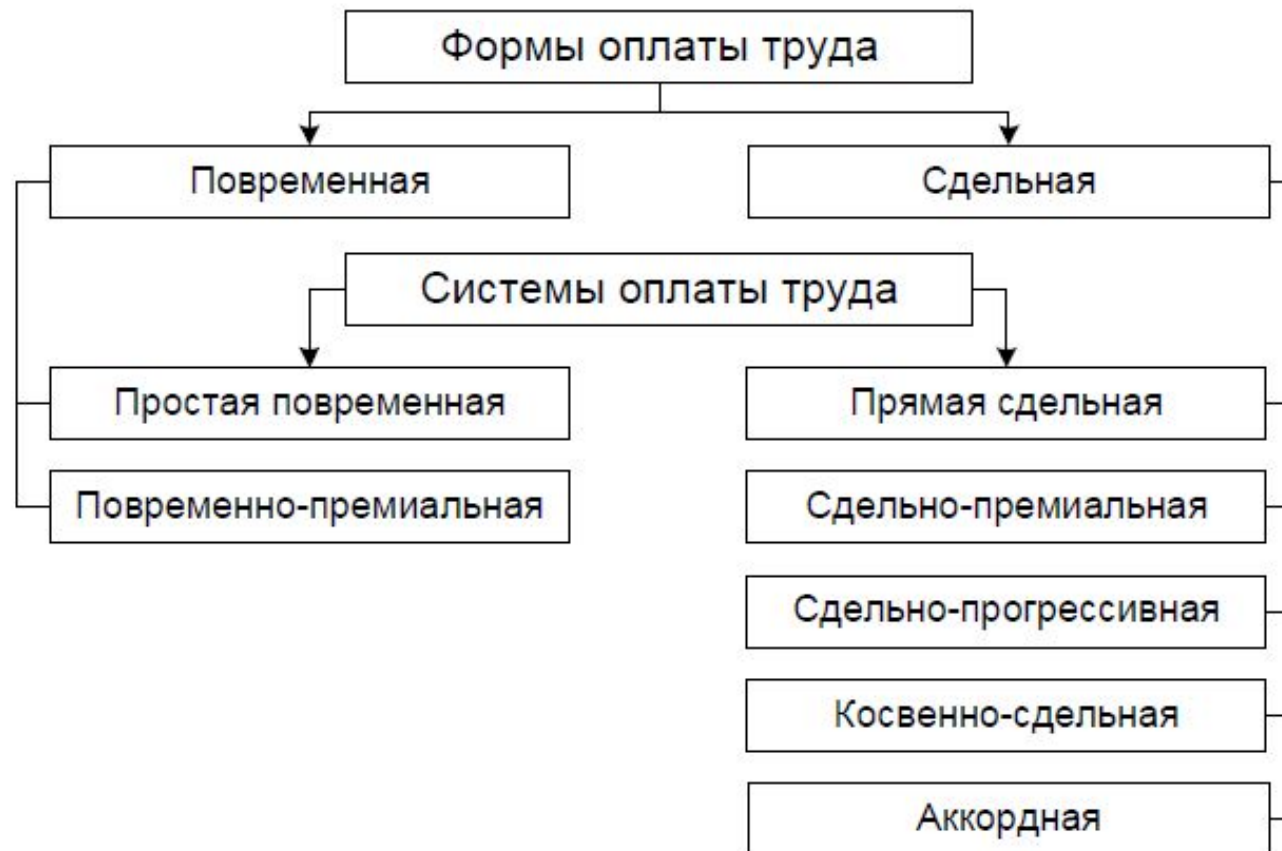
- тарифно-квалификационные справочники;
- тарифные ставки;
- тарифные разряды;
- тарифные сетки;
- тарифные коэффициенты;
- должностные оклады (дополнительные оклады);
- районные коэффициенты.

**Должностной оклад** – это фиксированный размер оплаты труда работника за календарный месяц, зависящий от занимаемой должности.

Для руководителей, специалистов и служащих тарифные условия могут разрабатываться в виде схем должностных окладов.

Схема должностных окладов составляется на предприятии в виде группировки должностей по уровню месячной заработной платы (оклада)

С помощью **форм и систем оплаты труда** устанавливаются взаимосвязь размеров заработной платы и показателей, характеризующих количество и качество труда, а также порядок определения величины заработной платы каждого работника



Основные критерии выбора формы оплаты труда :

- возможность регламентации методов и времени выполнения работ, нормирования затрат и результатов труда;
- зависимость увеличения объема работ (продукции) от усилий работника;
- необходимость интенсификации труда и увеличения объема выпуска продукции (работ);
- трудоемкость и затратность нормирования труда и учета выполнения норм;
- уровень требований к качеству продукции (работ).

**Система оплаты труда** - способ исчисления размера вознаграждения, подлежащего выплате работникам, в соответствии с произведенными ими затратами или результатами труда.

Повременная оплата труда подразделяется на несколько систем:

- простая повременная;
- повременно-премиальная;
- оплата по «плавающим окладам».

При часовой (поденной) оплате используются часовые (дневные) тарифные ставки и количество отработанных рабочим за месяц часов (дней).

Заработная плата начисляется так:

$$Z_{\text{повр}} = C_{\text{т}} \cdot T_{\text{ф}},$$

где  $C_{\text{т}}$  – часовая (дневная) тарифная ставка, соответствующая разряду работника, р.;  $T_{\text{ф}}$  – количество фактически отработанных за месяц часов (дней).

При месячной оплате с применением месячных тарифных ставок (окладов) повременный заработок исчисляется несколько иначе:

$$Z_{\text{повр}} = \frac{T_{\text{ф}}}{T_{\text{н}}} \cdot C_{\text{т}}^{\text{м}},$$

где  $C_{\text{т}}^{\text{м}}$  – месячная тарифная ставка (оклад) работника, р.;  $T_{\text{ф}}$  – количество фактически отработанных дней за месяц;  $T_{\text{н}}$  – количество рабочих дней в данном месяце по графику (номинальное).

$$З_{\text{повр.-пр}} = З_{\text{повр}} + З_{\text{повр}} \cdot \frac{\Pi_{\text{пр}}}{100},$$

где  $З_{\text{повр}}$  – тарифная заработная плата за отработанное время, р.;  $\Pi_{\text{пр}}$  – премия в процентах к тарифной заработной плате.



$$З_{сд} = \sum_{i=1}^n R_i Q_{\phi i},$$

где  $З_{сд}$  – прямая сдельная заработная плата, р;  $R$  – сдельная расценка, р./нат. ед;  $Q_{\phi i}$  – фактический объем выполненных работ (изготовленной продукции), нат. ед;  $n$  – число видов работ (продукции), выполненных рабочим за отчетный период.

**Сдельно-премиальная система оплаты** труда в дополнение к сдельному заработку, исчисленному по расценкам за выполненный объем работы (изготовленной продукции), предусматривает начисление премии в процентах от сдельного заработка за выполнение установленных показателей премирования.

$$Z_{\text{сд.пр}} = Z_{\text{сд}} \left( 1 + \frac{\Pi_{\text{в}} - \Pi_{\text{п}}}{100} \right),$$

где  $Z_{\text{сд}}$  – сдельная заработная плата, р.;  $\Pi_{\text{в}}$  – премия за выполнение показателей премирования, %;  $\Pi_{\text{п}}$  – премия за каждый процент перевыполнения показателей премирования, %.



**Сдельно-прогрессивная система оплаты труда** предусматривает определение заработной платы рабочего в пределах установленных норм выработки по прямым сдельным расценкам, а при выполнении объема работ (продукции) сверх исходных норм – по повышенным расценкам.

$$Z_{сд.прог.} = Z_{сд} \times \left( 1 + \frac{N_{выр.ф} - N_{выр.б}}{N_{выр.ф}} \times K_p \right)$$

где:  $Z_{сд.прог.}$  — заработная плата при сдельно-прогрессивной системе оплаты труда;

$Z_{сд}$  — заработок по основным сдельным расценкам;

$N_{выр.ф.}$  — фактическое выполнение норм выработки, %;

$N_{выр.б.}$  — уровень выполнения норм выработки, принятый за базу, %;

$K_p$  — коэффициент увеличения основной расценки при перевыполнении базового уровня выполнения норм выработки.

**Аккордная система оплаты труда** предусматривает оплату в заранее установленном размере за весь комплекс работ, подлежащих выполнению, при этом общая сумма заработной платы за конкретное задание объявляется работникам до начала работы.

Каждая система сдельной формы оплаты труда может быть *индивидуальной*, когда результаты труда каждого рабочего учитываются и оплачиваются отдельно, и *коллективной* (бригадной), когда оплата производится по результатам деятельности всего коллектива в целом.





**Доплаты** — это выплаты компенсирующего характера, связанные с режимом работы и условиями труда. Доплата к заработной плате — это денежная сумма, которая выплачивается работникам сверх тарифной ставки (оклада) с учетом интенсивности и условий труда.

**Надбавка к заработной плате** — это денежная выплата сверх заработной платы с целью стимулировать работников к повышению квалификации, профессионального мастерства, к длительному выполнению трудовых обязанностей в определенной местности или сфере деятельности (неблагоприятные климатические условия).

*Компенсационные доплаты и надбавки* предусматривают выплаты работникам за неблагоприятные для человеческого организма условия труда и режим работы, обусловленные спецификой производства. Предприятия с помощью доплат и надбавок компенсационного характера стараются закрепить или привлечь высокопрофессиональных работников.

*Стимулирующие доплаты и надбавки* — призваны мотивировать повышение квалификации, уплотнение рабочего времени, расширение объема выполняемых работ.

---

*Премия* — вознаграждение работника за высококачественный труд, т. е. выше запланированных результатов. Премииальные выплаты должны быть наиболее подвижным элементом в структуре оплаты труда. К основным видам премирования относят вознаграждение за основные результаты деятельности, единовременные и специальные поощрения.

Премирование за *основные результаты деятельности* может быть индивидуальным и коллективным. *Индивидуальное премирование* используют, чтобы отметить выполнение работ, требующих особых навыков, в том числе при применении специального оборудования и специфических показателей. *Коллективное премирование* направлено на стимулирование общих высоких результатов. Премирование за основные результаты деятельности должно учитывать:



В контракте оговариваются условия труда, права и обязанности сторон, режим работы и уровень оплаты труда, а так же срок действия

**Административные методы** управления персоналом состоят не только из стимулирования поощрением работника, но и контроля его работы в форме наказания или применения того или иного вида ответственности в случае нарушения работником правил осуществления своих функций.

### **Виды ответственности:**

1. Материальная ответственность:
  - удержания из заработной платы;
  - депремирование;
  - полная материальная ответственность;
  - коллективная материальная ответственность.
2. Дисциплинарная ответственность:
  - замечание;
  - выговор;
  - строгий выговор;
  - предупреждение о несоответствии занимаемой должности;
  - понижение в должности;
  - увольнение.
3. Административная ответственность:
  - предупреждение;
  - штраф;
  - изъятие предметов;
  - административный арест.

## **Программы материального стимулирования.**

В основе этих программ лежит рассмотренная нами теория подкрепления, утверждающая, что поведение можно изменить путем подкрепления его желательных проявлений и игнорирования нежелательных.

Он основан на использовании денег в качестве основного материального стимула. при этом подразделе анализируется не вся система оплаты труда, а лишь та ее часть, которая непосредственно связана с качественно-результативной стороной трудовой деятельности.

## **Система Скэнлона**

**Базовый мотивационный фактор в системе — распределение прибыли организации среди работников. Для этой цели используется ряд формул и процедур.**

**Работников побуждают создавать премиальный фонд ежемесячно. Доля компании в премиальном фонде равна 25%, работники получают 75%. Из доли работников 20% перечисляют в резервный фонд, а остальную сумму немедленно распределяют. Процент премии— это доля заработной платы, выплаченная каждому работнику.**

**Партисипативная заработная плата не равна фактической заработной плате, которая включает дополнительные выплаты. Работник, недавно принятый в организацию, проходит испытательный срок, во время которого в распределении прибыли не участвует.**

В контракте оговариваются условия труда, права и обязанности сторон, режим работы и уровень оплаты труда, а так же срок действия

### **Система Раккера**

**Чистая продукция, или добавленная стоимость — это разность между рыночной стоимостью произведенной продукции и стоимостью сырья, материалов и услуг, потребленных при ее производстве.**

**Добавленная к продукту стоимость (обычно рассчитываемая за предшествующие 3–7 лет) принимается в качестве меры производительности и позволяет вычислить «норму Раккера» – долю чистой продукции, выплачиваемой работникам в виде заработной платы.**