

**ТЕМА №9**  
**«ОПЛАТА И**  
**СТИМУЛИРОВАНИЕ**  
**ТРУДА»**

- Литература:

1. Мельников О.Н. Управление интеллектуально - креативными ресурсами наукоемких производств. – М.: Изд-во «Креативная экономика», 2010. – 384 с.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание /Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2004. -832 с.
3. Антикризисное управление человеческими ресурсами: учебное пособие/ Под ред д.э.н., проф. Н.А. Горелова. – Спб: Питер, 2010. – 432 с.

- Учебные вопросы:
  1. Мотивация труда
  2. Системы оплаты труда по результату (практический опыт)
  3. Оплата труда в бюджетной сфере

# МОТИВАЦИЯ ТРУДА

Мотивация труда – составная часть системы управления человеческими ресурсами, представляющая собой совокупность стимулов, определяющих основные параметры трудовой деятельности. Мотивационное действие различных типов стимулов (побуждения, вознаграждения и принуждения) дифференцировано. **Побуждение** как способ стимулирования ориентировано на формирование внутренней мотивации, а **вознаграждение** и **принуждение** – на формирование внешней мотивации.

При этом *мотивация* работников, формирующаяся при применении вознаграждений, может быть названа *инструментальной*, а формирующаяся под воздействием принуждения – *вынужденной*.

Таким образом, *вынужденная* мотивация действительно представляет собой внутреннее побуждение человека к труду, но под воздействием системы отрицательных стимулов в условиях ограниченной свободы выбора ради удовлетворения прежде всего витальных потребностей существования (выживания).

**На институциональном уровне факторами вынужденной мотивации выступают все формы принуждения к труду – как прямое принуждение, так и разновидности косвенного принуждения (экономическое, административное и социально-нормативное принуждение).**

**На операциональном уровне принуждение к труду проявляется через особенности политики менеджмента по отношению к персоналу, в том числе стиля и метода руководства, политики вознаграждений, найма и увольнения, соблюдения прав работников и предоставления социальных гарантий.**

На личностном уровне фактором вынужденной мотивации является объективный уровень конкурентоспособности работника. Низкий уровень конкурентоспособности работника определяет его большую восприимчивость к действию принудительных стимулов.

Методический инструментарий мотивации труда на российских предприятиях продолжает развиваться вместе с рыночной экономикой; практика вплотную подошла к выработке компенсационной политики,

представляющей собой мощный стимул роста производительности и эффективности производства в социально – ориентированном хозяйстве.

Вместе с тем остаются слабо разработанными ряд **важных практических аспектов** базовых элементов обеспечения взаимодействия стратегии развития компании и компенсационного менеджмента; конструирование компенсационных планов, которые успешно конкурируют на рынке труда; разработка и контроль выполнения рабочих заданий (норм, нормативов и т.п.)



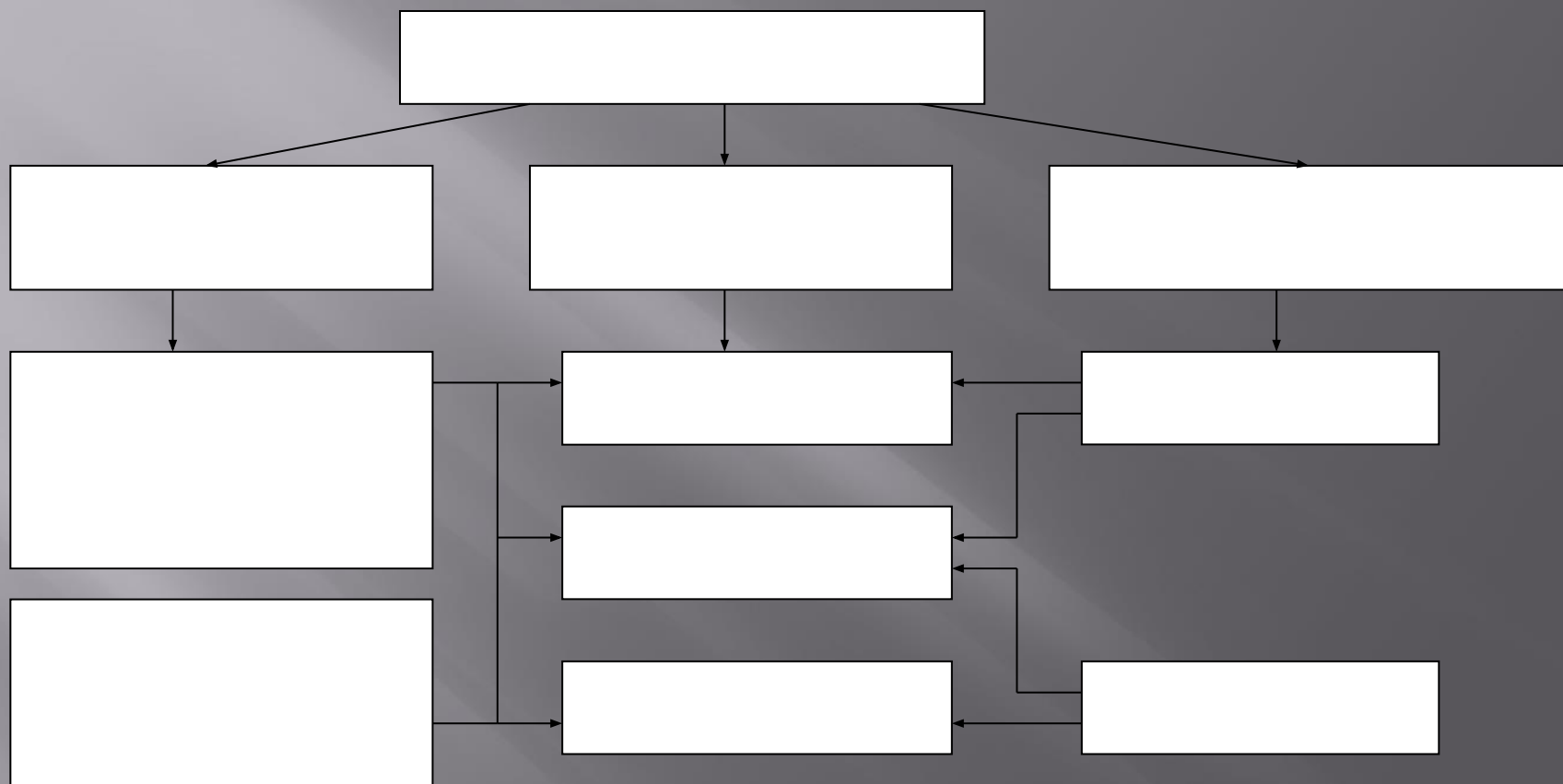


Рисунок 1 - Комплексная классификация стимулов к труду

При соизмерении затрат и результатов в оценке экономической эффективности от управления персоналом необходимо конкретизировать и определить объект оценки. Сюда относятся:

- достижение определенного результата деятельности с помощью специально подобранного, обученного и мотивированного коллектива организации;
- достижение целей, поставленных перед управлением мотивацией с минимальными затратами средств;
- выбор наиболее эффективных методов управления, обеспечивающих результативность самого процесса управления.

Каждый из этих подходов заслуживает отдельного рассмотрения.

## **1. Достижение конечного результата**

Общий экономический эффект можно рассматривать, как результат всей хозяйственной деятельности организации. В одном случае экономическим эффектом является объем произведенной продукции в натуральном или денежном выражении (валовая или чистая продукция). В другом – принимается во внимание еще и объем реализованной продукции, прибыль. Продукция должна быть выражена в действующих ценах, так как это позволяет соизмерять результаты с затратами.

Таким образом, повышение эффективности может быть достигнуто либо путем сокращения затрат для получения того же по объему производственного результата, либо за счет снижения темпов увеличения затрат по сравнению с темпами возрастания результата, когда увеличение последнего достигается за счет лучшего использования имеющихся ресурсов. Чаще всего для оценки эффективности конечного результата применяется показатель эффективности затратности труда, в частности **показатель производительности труда (ПТ)**.

$$ПТ = Оп/Т,$$

где Оп – объем продукции (работ, услуг), произведенной в течение определенного календарного периода, руб.; Т – затраты труда (чел.-ч., чел-дн.) или среднесписочная численность работников.

Однако этот показатель не совсем точный и изменяется под влиянием многих факторов. Более точную оценку эффективности работы с персоналом дает показатель **стоимости затрат организации на рабочую силу.**

Действительно, чтобы процесс труда состоялся, организация идет на существенные издержки. На различных предприятиях стоимости единицы труда ( $Ст$ ) существенно отличаются, т.к. различен объем затрат на рабочую силу  $Ст = З/Т$ . Если на предприятии существует учет таких затрат, то можно рассчитать показатель, характеризующий объем продукции, приходящийся на 1 рубль затрат на рабочую силу ( $\Phi$ ).

Данный показатель ( $\Phi$ ) определяется:

1) как частное от деления объема произведенной продукции в стоимостном выражении (текущих ценах) на объем затрат на рабочую силу:

$$\Phi = O_{п}/З;$$

2) путем деления уровня производительности труда (в стоимостном выражении) на величину издержек, приходящихся на ту же единицу затрат труда:

$$\Phi = П_{т}/С_{т};$$

Можно также рассчитать показатель, представляющий собой «удельную затратоемкость продукции», где в качестве затрат принимаются издержки предприятия на содержание рабочей силы ( $U_p$ ).

$$U_p = Z/O_p.$$

Показатель удельной затратоемкости ( $U_p$ ) является обратным по отношению к показателю объема продукции в расчете на 1 руб. затрат ( $\Phi$ ) и характеризует затраты на рабочую силу (в руб.), необходимые для получения 1 руб. продукции.



## 2. Достижение целей управления с помощью мотивации при минимуме затрат.

Эффективность характеризует не только результативность деятельности, но и ее экономичность, т.е. достижение определенного результата с минимальными затратами. При оценке системы управления персоналом могут быть использованы показатели не только производительности труда, но и экономичности самой системы.

### 3. Выбор наиболее эффективных методов управления.

Эффективность процесса управления определяется через оценку прогрессивности самой системы управления, уровня технической оснащённости управленческого труда, квалификации работников и т.д. Факторы повышения эффективности самого процесса управления не могут не сказаться на результатах хозяйственной деятельности организации.

Ориентация организации на использование того или иного критерия предопределяет и подход к выбору показателей, используемых для анализа и обоснования эффективности проводимой мотивационной политики, ее форм и методов. Рассмотрим типичные случаи неэффективной работы систем мотивации.

Типичные ситуации, при которых системы стимулирования не дают необходимого эффекта, можно сгруппировать в четыре основных блока: выплата «премий-призов», гарантированные премии, установление недостижимых бонусов и премирование за чужую работу.

# 1. Выплата «премии-приза»

Использование «премий-призов» встречается во многих отраслях российской экономики. Считается, что использование подобного рода вознаграждений призвано не только повысить лояльность сотрудников, но и мотивировать их на активную работу в течение следующего периода. Однако, повышения эффективности работы, как правило, не происходит. Для того чтобы премирование дало результаты, каждый сотрудник должен четко понимать, за что он получил премию и выполнение каких задач позволит ему рассчитывать на нее в будущем.

## 2. Гарантируемые премии

Ситуация, когда сотрудники считают премии по результатам работы частью своего оклада, наиболее характерно для промышленных организаций, унаследовавших систему стимулирования из прошлых времен. Опросы, проведенные среди сотрудников нефтедобывающих организаций, показали, что на вопрос о том, сколько они получают, большинство назвали размер заработной платы с учетом переменной части, а не оклад. Это означает, что существующая система стимулирования не ориентирует работников на достижение каких-либо результатов.

### 3. Недостижимые бонусы

Создание системы стимулирования с завышенными требованиями может демотивировать персонал. Если руководство предлагает сотрудникам обязательства, за которые они не готовы нести ответственность, желаемый результат все равно не будет достигнут. Список целей может быть достаточно стандартен – увеличение оборота, доли рынка, повышение рентабельности, снижение издержек. Однако, запланированные количественные показатели могут быть труднодостижимыми и далекими от реальности.

## 4. Премия за чужую работу

Результаты работы сотрудников некоторых подразделений традиционно привязываются к консолидированным бизнес-показателям. При этом зачастую не учитывается влияние на эти показатели деятельности других подразделений. В одной из известных компаний перед руководством стояла задача повышения объема продаж. Для ее решения сотрудники соответствующего отдела поощрялись бонусами, размер которых напрямую зависел от объема продаж.

# Системы оплаты труда по результату (практический опыт)

Построение и внедрение эффективной модели оплаты труда по результату позволяет достичь стратегических целей организации, наиболее полно использовать человеческие ресурсы, обеспечить завоевание конкурентных преимуществ на рынке.

Выделим основные цели организации, которых можно достичь за счет совершенствования системы оплаты труда (таблица 1)



Цели организации	Соответствующие возможные изменения в области оплаты труда	Соответствующие результаты труда
Увеличить производительность труда, объемы выпуска /продаж	Применять варианты сдельной оплаты труда. Ввести соответствующие вилы премии. Создать систему участия в прибыли.	Динамика производительности труда, объемов выпуска, продаж
Сократить затраты материальных ресурсов	Ввести премии за экономию ресурсов. Стимулировать внесение рацпредложений	Например, сокращение доли затрат на 1 руб. выпускаемой продукции
Сократить текучесть персонала	Ввести программы долгосрочного премирования, доплаты за выслугу лет, оплаты за знание и компетенции. Дать больше гарантий и компенсаций расширить соц. пакет, гарантировать ежегодную индексацию зарплаты	Коэффициент текучести персонала
Повысить квалификационный уровень персонала	Ввести оплату за соответствующие знания и компетенции	Рост производительности труда, повышение качества выполнения работы
Сократить сроки освоения нового оборудования (технологий, продукции)	Ввести соответствующий вид премии	Получение конкурентного преимущества, рост объемов выпуска за счет более раннего вывода оборудования на полную мощность
Улучшить качество выпускаемой продукции	Ввести соответствующий вид премии. Увеличить повременную часть оплаты труда	Процент продукции, сданной с первого предъявления
Увеличить использование креативных способностей сотрудников.	Стимулировать внесение рационализаторских предложений посредством введения соответствующего вида премирования	Экономический эффект, полученный вследствие реализации предложений

Таким образом, представляется очевидным, что для достижения вышеперечисленных целей **зарплатная политика** должна удовлетворять следующим **критериям**:

- внешняя конкурентоспособность - способность компании конкурировать на внешнем рынке труда с точки зрения уровня оплаты труда;
- внутренняя объективность - критерий подразумевает равенство в уровне оплаты труда для сотрудников, обладающих одинаковой квалификацией, трудящихся в одинаковых условиях, ответственных за достижение одинаковых показателей;

- обоснованность - привязка заработка сотрудника к результатам его труда и эффективности работы компании, учет особенностей деятельности организации, а также отсутствие противоречий между системой оплаты труда и стратегическими целями организации;
- прозрачность - подразумевает ясное понимание каждым сотрудником.

Необходимо постоянно проводить проверку политики в области оплаты труда на предмет соответствия этим критериям.

# Оплата труда в бюджетной сфере

В соответствии со ст. 161 Бюджетного Кодекса Российской Федерации бюджетное учреждение – организация, созданная органами государственной власти РФ, субъектов РФ, а также органами местного самоуправления, для осуществления управленческих, социально-культурных, научно-технических или иных функций некоммерческого характера и финансируемая из соответствующего бюджета или бюджета государственного внебюджетного фонда на основе сметы доходов и расходов.

Из этого следует, что статус бюджетной организации имеет только организация, обладающая одновременно следующими **признаками**.

- ▣ в качестве учредителей организации выступают органы местного самоуправления. Акционерные общества, кооперативы и другие аналогичные хозяйствующие субъекты не могут создать бюджетную организацию;
- ▣ в качестве цели создания организации в учредительных документах определена деятельность некоммерческого характера.

- ▣ Организация финансируется из федерального бюджета, бюджета субъектов РФ, муниципального бюджета или бюджета государственного внебюджетного фонда.
- ▣ Основой финансового планирования организации является смета доходов и расходов, которая разрабатывается до начала финансового года. По истечении отчётного периода составляется баланс исполнения сметы.

**В зависимости от выполняемых ими функций** бюджетные организации подразделяются на следующие **виды** в соответствии с функциональной классификацией расходов бюджетов Российской Федерации: образование, культура, здравоохранение и спорт, социальная политика и др.

**В зависимости от источника финансирования** бюджетные организации разделяют на следующие группы:

- ▣ финансируемые за счёт средств федерального бюджета;
- ▣ финансируемые за счёт средств бюджетов субъектов РФ;
- ▣ финансируемые за счёт средств местных бюджетов.

**По источникам формирования средств бюджетные организации могут быть разделены на две группы:**

- ▣ оказывающие платные услуги физическим и юридическим лицам;
- ▣ не оказывающие платных услуг физическим и юридическим лицам и, соответственно, не имеющие собственных источников средств.



СПАСИБО ЗА

ВНИМАНИЕ!