

Совершенствование стимулирования высокоэффективного труда сотрудников

Ромашова И.Б., д.э.н., профессор кафедры Финансы и кредит Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского (ННГУ), г. Нижний Новгород, Россия.

Совершенствование методов экономического стимулирования персонала должно основываться на установлении зависимости между оплатой труда и уровнем доходов предприятия, а так же определяться уровнем эффективности труда конкретного работника.

Как известно, в традиционном менеджменте различают две базовые формы заработной платы — сдельную и повременную [1, с.14]. В первом случае размер денежного вознаграждения определяется пропорционально объему выполненной работы. Во втором — уровень оплаты связывается с продолжительностью затраченного на работу времени. На основе этих форм конструируются различные варианты и комбинации оплаты труда.

Современные системы оплаты труда строятся на выборе тех или иных форм заработной платы и установлении соотношения между разными компонентами вознаграждения. Существуют десятки различных систем оплаты труда: повременно-премиальная, сдельно-премиальная, повременная с нормированным заданием, аккордная и т. п.

Основной задачей любой современной системы оплаты труда является обеспечение мотивационного потенциала заработной платы — взаимосвязи между эффективностью труда и вознаграждением за него. В корпорациях развитых стран часто применяются сразу несколько систем оплаты труда, в которых отражается его специфика в разных подразделениях и их роль в достижении получаемых результатов.

Сопоставление наиболее распространенных систем заработной платы по

условиям, преимуществам и недостаткам их применения представлено в таблице 1.

Система	Условия	Преимущества	Недостатки
1. Повременная оплата	Используется там, где трудно измерить и контролировать качество/ количество труда	Проста, легко реализуется и легко начисляется, обеспечивает хорошие отношения с работниками	Плохо стимулирует, терпима к плохим производственным результатам
2. Сдельная оплата	Используется для специфических видов работ, когда высоко значение денежного вознаграждения	Вознаграждение непосредственно связано с результатами	Источник конфликтов и недовольств, если не гарантирует минимального дохода
3. Ставка + надбавка за высокие индивидуальные результаты (премии, комиссионные и т. п.)	Используется там, где труд можно измерить, деньги мотивируют, система принимается работниками и понятна им	Хорошо мотивирует, так как непосредственно связана с вознаграждением, способствует росту производства	Сложна в использовании, способствует конфликтам, не способствует росту групповой отдачи
4. Ставка + надбавка на группу (за показатели работы бригады, цеха, отдела)	Используется там, где трудно определить индивидуальные показатели и где хорошая атмосфера в рабочих группах	Хорошая мотивация при условии, что связь между усилиями и надбавкой воспринимается на индивидуальном уровне	Сложности в использовании из-за неравных индивидуальных усилий, что может вызвать не критичность к слабым показателям
5. Ставка + надбавка по результатам работы всей фирмы (на основе общекорпоративного критерия)	Хороший климат в отношениях администрации с работниками, стимулирующий сотрудничество	Обеспечивает перемены, способствует более широкой вовлеченности работников в дела фирмы	Нечеткая связь между индивидуальным вкладом и вознаграждением, возможно влияние неучтенных факторов
6. Премиальная надбавка в соответствии с заслугами работника. (например, на основе стажа или рейтинга)	Используется там, где трудно с оценкой конечного результата или в ситуациях, когда на результат оказывает действие множество факторов	Стимулирует не только производственные но и другие значимые для фирмы показатели, способствуют взаимодействию	Трудно сформулировать общую методику, которая обеспечивает сопоставимость неоднородных случаев, велика вероятность субъективности
7. Участие в прибылях в соответствии с оценками финансовых показателей фирмы	Используется там, где публикуются показатели финансовой деятельности и где имеется участие работников в делах фирмы	Обеспечивает идентификацию работников с делами фирмы, вознаграждение оказывается связанным с конъюнктурой рынка	Не существует четкой связи между вознаграждением и индивидуальным вкладом

Таблица 1. Сравнительная характеристика систем заработной платы

Каждая система оплаты труда имеет свои особенности, преимущества и недостатки. Это значит, что выбор системы нельзя рассматривать и использовать изолированно от остальных направлений работы с персоналом. Это касается построения работ (работа в группах или индивидуальная), обучения, подготовки и профессионального продвижения персонала фирмы и др. В целом, система оплаты и стимулирования труда должна создавать у людей чувство уверенности и защищенности, включать действенные средства стимулирования и мотивации, обеспечивать процесс воспроизводства затраченной энергии (восстановления работников) [2, с.42].

Нами была проанализирована система оплаты и стимулирования труда в ООО «Стройка», зарегистрированного в Борском районе Нижегородской области. Выявлено, что существующая на предприятии система премирования ставит размер оплаты труда в зависимость от непосредственной результативности работы персонала, ориентируясь на производственные планы подразделений. Она призвана предотвращать нарушения трудовой дисциплины и стимулировать работников к выполнению поставленных целей. Однако для более эффективного воздействия материальных стимулов на персонал необходимо ввести более дифференцированную систему надбавок к основному фонду оплаты труда для всех работников. Те компоненты, которые оказывают существенное влияние на повышение эффективности труда, необходимо ввести в качестве базовых факторов системы мотивации [3, с.7].

Кроме того, существующая система должна быть дополнена, на наш взгляд, системой участия топ-менеджеров в прибыли организации, ибо от их непосредственной работы зависит достижение конечного финансового результата предприятия в целом. Под системами участия работников в прибыли компании понимается разделение между ними и компанией дополнительной прибыли, которая была получена в результате повышения эффективности управленческого труда.

Определение размера премий должно базироваться на таких показателях, на которые работники могут оказать реальное воздействие, т. е. на что они могут повлиять (в лучшую сторону), проконтролировать. Работник должен знать, за что и

почему произошли надбавки, чтобы все сотрудники могли убедиться, что эффективный труд, инициатива, стремление работника принести пользу всемерно поощряется руководством.

Кроме того, было выявлено, что на исследуемом предприятии занижена роль социальных льгот и выплат как части совокупного дохода работников. Необходимо выбрать наиболее приемлемые льготы из следующего списка, используемого современными работодателями: медицинское страхование на предприятии; дополнительное пенсионное страхование за счет предприятия; страхование от несчастных случаев; предоставление бесплатных стоянок для автомобилей; помощь в повышении образования, профессиональной подготовке и переподготовке; предоставление в пользование работников объектов отдыха и развлечений; проведение корпоративных праздников; льготные путевки в санатории; материальную помощь при лечении; льготное кредитование на предприятии; бесплатное питание в обеденный перерыв и т.д..

Льготы и выплаты социального плана не фигурируют непосредственно в платежных ведомостях, но существенно влияют на уровень доходов работников. Они не только служат социальной защитой трудящихся, но и позволяют фирмам привлекать и закреплять квалифицированных работников, способствуют развитию духа лояльности к фирме.

Общий список социальных выплат предприятию следует обсудить с участием работников (анкетирование, собрание коллектива). Возможно закрепление за отдельными структурными подразделениями различных видов социальных выплат. Следует также заметить, что существующее финансовое состояние предприятия позволяет увеличить вознаграждение персонала в различных формах.

Объединяя все предложенные и уже существующие на предприятии экономические меры стимулирования мы можем привести следующий перечень форм получения экономического дохода работниками, призванными стимулировать их трудовую деятельность:

1. Заработная плата (основная заработная плата и дополнительная: премии и надбавки).

2. Бонусы (разовые выплаты из прибыли организации (вознаграждения и премии)).

3. Участие в прибыли (установленная доля выручки из которой формируется поощрительный фонд).

4. Планы дополнительных выплат (субсидирование деловых и личных расходов в зависимости от результата труда).

5. Сберегательные фонды (организация сберегательных фондов для работников организации с выплатой процентов).

6. Отчисления в пенсионный фонд (создается собственный, альтернативный государственному пенсионный фонд, куда производятся отчисления).

7. Получение кредитов (установка льготных кредитов).

Все данные формы стимулирования должны применяться для определения материального вознаграждения, при этом затраты на персонал не будут носить характер резкорастущих. Внедрение таковых необходимо осуществлять постепенно, при этом одна форма может являться источником для другой (например, сберегательные фонды - источники кредитов).

Усовершенствования в систему оплаты труда необходимо разработать для каждой категории персонала и внести в положение об оплате и премировании труда на предприятии. Предлагаемые условия премирования будут иметь более дифференцированное воздействие на каждого их сотрудников и смогут стимулировать работу отдельных категорий работников.

При разработке и усовершенствовании экономических методов управления предприятием управленческому персоналу ООО «Стройка» необходимо учитывать, что наибольшая эффективность воздействия экономических методов в менеджменте достигается при их сочетании с иными методами (организационно-распорядительными и социально-психологическими мерами).

Таким образом, совершенствование стимулирования труда должно опираться на теорию мотивации, но учитывать специфику проблем конкретного предприятия, его финансовые возможности.

Список использованных источников:

1. Кхол Й. Эффективность управленческих решений. – М.: Прогресс, 2005.
2. Попов Г.Х. Проблемы теории управления. – М.: Экономика, 2005.
3. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент. - М, изд-во “ЭКМОС”.2004.