

УДК 331.2

Е.В. Мещерякова, ст. преподаватель; И.И. Филинов, студент

## ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

In this article problems of the system of material stimulation are analyzed. Systems of the USA, Japan and our republic were given as an example for this investigation. Differences and similarities of this systems were described.

Республика Беларусь, находясь в процессе рыночных преобразований, расширяет опыт эффективного управления ресурсами: сырьевыми, техническими, информационными, технологическими и т. д. На фоне мировой тенденции перемещения конкуренции в сферу управления трудовыми ресурсами одной из наиболее актуальных проблем является действенность системы управления персоналом на предприятии. Наиболее производительные работающие компании располагают и лучшими специалистами, используя гибкие системы мотивации трудовой активности сотрудников. Целью данной статьи является анализ существующих систем материального стимулирования и предложения по оптимизации этого процесса в экономических условиях Республики Беларусь.

В рыночной экономике лидирующее положение в отношениях «работник–предприятие» занимает обмен результатов труда наемного работника на совокупность всех видов вознаграждения, которые предоставляются предприятием.

С точки зрения теории управления персоналом процесс трудовой мотивации представляет собой стимулирование профессиональной деятельности отдельных работников или их групп, направленное на достижение целей организации. Механизм трудовой мотивации опирается на обширный фундамент личностных особенностей человека, затрагивая как первичные, так и вторичные его потребности и является одной из самых сложных систем в организационной структуре. Выделяют материальное и нематериальное стимулирование работников, отмечая, что первое непосредственно связано с базовыми потребностями. Опыт зарубежных стран показывает различные подходы, применяемые в рамках системы материального стимулирования персонала в зависимости от различных условий труда, а также от форм нематериального стимулирования. Однако у нас, к сожалению, эти две сферы все еще остаются разграниченными, что, естественно, сказывается на эффективности труда.

Материальное вознаграждение включает: заработную плату, дополнительные выплаты, бонусы, участие в прибылях, участие в акционерном капитале. Следует отметить, что заработная плата является определяющим фактором мотивации труда, действующим на протяжении всего периода трудовой деятельности, независимо от стадий пребывания в организации.

В США рабочие получают повременную оплату труда, что связано с высоким уровнем механизации и слабой зависимостью выработки от усилий рабочего. Минимальная оплата труда регулируется законодательством. Абсолютные размеры заработка зависят от квалификации работника и стоимости проживания в данной местности, в связи с чем повышение заработка обычно проводится ежегодно для всех работников, чья работа оценивается положительно. Оплата труда инженерно-технических работников и руководства устанавливается на основе индивидуального соглашения между администрацией и соответствующим работником. Поощрение высшему руководству

фирмы осуществляется путем материального стимулирования и продвижения по ступеням иерархии, что непосредственно связано с повышением квалификации через систему обучения.

В большинстве американских фирм системы оплаты труда не являются гибкими. Заработная плата может только расти и практически никогда не уменьшается. К числу дополнительной оплаты труда относят: премии управленческому персоналу, компенсационные выплаты при выходе в отставку, специальные премии менеджерам, доплаты за повышение квалификации и стаж работы, продажу работникам акций компаний и др. Премии руководства фирмы зависят от финансовых результатов ее деятельности, обычно краткосрочных, не учитывающих всех факторов, влияющих на эффективность деятельности компании. По оценкам, в 30% американских корпораций, входящих в первую тысячу крупнейших фирм США, установлены специальные привилегии в оплате труда работников высшего уровня управления. Считается, что высший управленческий персонал в США по отношению к работникам имеет значительно более высокие доходы, чем в других странах. Если соотношение между заработной платой президента компании и неквалифицированного рабочего в США составляет 20:1 (в автомобильной промышленности 36:1), то в Японии – 8:1.

Гибкие системы оплаты труда, на которые переходят некоторые американские фирмы, основаны на двух моделях: участия работников в прибылях фирмы и в распределении доходов. Используются различные программы участия работников в прибылях: пенсионные фонды; оплата труда менеджеров; разовые премиальные выплаты по итогам года, величина которых зависит от объема полученной прибыли. В системе распределения доходов премиальные выплаты связаны с производительностью труда, качеством продукции, экономией материалов, удовлетворением требований потребителей, надежностью работы. Уровень премиальных выплат зависит от результатов деятельности конкретного подразделения, в котором он работает. При такой системе существует тесная взаимосвязь между результатами работы и величиной премии у каждого работника, что способствует повышению производительности труда каждого работника, качества продукции и сокращению издержек производства.

Крупные американские фирмы, перешедшие на гибкую систему оплаты, иногда одновременно используют обе вышеназванные системы: на уровне фирмы или производственного подразделения – систему участия в прибылях; на уровне заводов, отделов – систему распределения доходов.

Успешное развитие Японии связано в том числе со значительными изменениями системы оплаты труда. До второй половины 80-х гг. по среднему уровню заработной платы Япония заметно отставала от ведущих стран Запада, но в 1987 г. ситуация изменилась и она по этому показателю вошла в мировые лидеры.

Японские фирмы не имеют жесткой классификации должностей с фиксированными ставками заработной платы по каждой из них. Заработок определяется на основе индивидуальной оценки деятельности работника по многим критериям. Рост заработной платы с выслугой лет – один из важнейших факторов этой системы. Другие критерии отражают трудовой вклад, успехи и усердие в обучении и повышении квалификации и т. д. Большое значение имеет оценка работы непосредственно руководителем. Также наблюдается зависимость оплаты труда от жизненных стадий (женитьба, рождение ребенка и т. д.) Однако вместе с тем японская система оплаты труда обуславливает одну из самых низких в мире дифференциаций в оплате труда.

В современной системе оплаты труда в большинстве японских фирм уже произошел переход от «зарплаты по старшинству» к оплате по результатам труда. Этот процесс наметился еще в 80-е годы, когда японские предприятия, практикующие систему «зарплаты по старшинству», начали уменьшать размеры ежегодных надбавок за стаж работы или вообще прекратили их выплату после достижения работником определенного возраста. Во многих японских компаниях ввели дифференциацию оплаты труда по категориям: основные рабочие (оплата по традиционной системе), временные со сроком занятости от 3 до 6 месяцев (заработная плата значительно ниже), «золотые воротнички», оплата которых значительно выше и не зависит от стажа работы в данной фирме.

В последние годы в Западной Европе и США для разрешения проблем соответствия эффективности деятельности работников с размером получаемой ими заработной платы используется система «Pay for performance» (PFP) – «плата за исполнение» и система переменной оплаты «Fat cat». При этом гибкие схемы оплаты труда включают:

- комиссионные (% от суммы продаж); пик популярности этой формы материального стимулирования приходился на 90-е гг.;
- денежные выплаты за выполнение поставленных целей (используются в 61% компаний. Требуется установление строго обоснованных критериев достижения целей);
- специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности того или иного сотрудника (премии за специальные навыки, за стаж работы, за высокий уровень квалификации и способностей);
- программы распределения прибыли (% от прибыли компании).

Системы оплаты труда, используемые в отечественной практике, включают: тарифные ставки, премии, доплаты, надбавки и другие выплаты, предусмотренные законодательством. Тарифные ставки и оклады являются своего рода гарантированной (относительно постоянной) частью заработной платы. Доля негарантированной заработной платы систематически имеет определенные колебания и зависит от показателей деятельности работника.

Различные виды надбавок к тарифным ставкам, должностным окладам работников призваны отразить и вознаградить деловые, квалификационные качества, высокие достижения в труде и выполнение особо важной работы, а также стаж работы.

Для стимулирования роста производительности труда и повышения качества работы применяются надбавки к тарифным ставкам рабочих за профессиональное мастерство. При установлении этих надбавок учитывается качество работы на протяжении длительного периода, работа на сложном и уникальном оборудовании, выполнение смежных операций и др. Надбавки к должностным окладам руководителей, специалистов, служащих могут устанавливаться за высокие достижения в труде или за выполнение особо важной работы. При установлении этих надбавок учитывается объем и сложность выполняемых обязанностей, сроки и качество их выполнения, а также критерии, характеризующие квалификацию работника, его компетентность, ответственность и инициативность в работе.

При этом, в соответствии с Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 24 декабря 1998 г. № 1972 «О дополнительных мерах по совершенствованию оплаты труда работников отраслей экономики» с последующими дополнениями и изменениями, размер средств на выплату надбавок руководителям, специалистам и служащим предприятий и организаций всех форм собственности, включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг), не может превышать 30% суммы должностных окладов этих категорий работников.

Существуют еще доплаты за совмещение профессий (должностей), за расширение зон обслуживания (увеличение объема выполняемых работ), выполнение обязанностей временно отсутствующего работника. Другие элементы оплаты труда (оплата за работу в сверхурочное время, в государственные праздники, праздничные и выходные дни, ночное время, оплата при простое и др.) регулируются Трудовым кодексом.

Для того чтобы гибкие системы оплаты труда являлись реальными стимуляторами повышения эффективности работы, необходимо выполнение соответствующих условий: оперативность реагирования на достижения и недостатки, регулярность, уверенность в стабильности функционирования системы, учет особенностей организационной культуры организации, анализ ситуации на рынке труда, премирование «золотых воротничков», что является мотиватором для остальных, желающих попасть в этот процент, наделение менеджеров достаточными полномочиями, тенденция творческого подхода к вопросам оплаты. Очень важным является наличие четких методов оценки труда работников, сводящих к минимуму субъективизм в этом вопросе.

На современном этапе развития экономики Республики Беларусь разработка эффективной системы материального вознаграждения или компенсационного пакета является основной задачей управления человеческими ресурсами в организации. Необходимо соединить материальные интересы работников со стратегическими целями организации.

Мотивирующая сила денежного вознаграждения позволяет решать задачи обеспечения необходимого производственного поведения работников достаточно простыми методами конструирования компенсационного пакета.

Система материального стимулирования, или компенсационный пакет, может содержать три элемента – основная оплата труда (базовая зарплата), дополнительная оплата (побудительные выплаты, премии, бонусы) и социальные выплаты или льготы (бенефиции). Базовая заработная плата – базовый должностной оклад и надбавки (доплаты). Первый определяется рангом занимаемой должности или тарифным разрядом и рассчитывается в процентах к базовому окладу, а надбавки вводятся для учета индивидуальных особенностей сотрудника (знание иностранного языка, стаж работы, эффективность деятельности).

Переменная часть компенсационного пакета (дополнительная оплата) связана с вознаграждением за результативность труда работника. К нему относятся комиссионные выплаты, премии за выполнение плана, участие в прибылях и т. д. В целом всю переменную часть можно разделить на премию за промежуточные результаты работы, которая зависит от количественных и качественных показателей работы подразделения или сотрудника (10–70% базовой заработной платы), и премию за конечный результат работы организации, зависящую от количественных показателей экономической эффективности работы компании (от 30% месячной базовой заработной платы сотрудника).

Переменная часть может быть сдельной. Система стимулирования продаж, или комиссионные, является особым видом сдельной оплаты.

Для тех категорий персонала, которым трудно определить количественные показатели эффективной работы (руководители, бухгалтеры, юристы, секретари и т. д.), коэффициенты изменения переменной части могут зависеть от изменения прибыли организации, от процента выполнения плана, других показателей эффективности работы.

Соотношение постоянной и переменной части должно быть разным и определяться зависимостью получаемого результата от трудовых усилий самого работника.

Бенефиции, или социальные выплаты, рассматриваются как вознаграждения, не связанные с количеством и качеством труда, а получаемые сотрудниками за факт рабо-

ты в данной организации. К ним относят: медицинские страховки, бесплатные обеды, транспортные компенсации, ссуды, прочие социальные выплаты, определяемые законодательством или присущие только данной организации.

Разработка и оптимизация компенсационного пакета в любой организации – процесс сложный, начинаемый с анализа существующих форм оплаты труда. Но наличие собственной системы оплаты труда – необходимый элемент организационной культуры компании, без которого невозможно создание эффективной мотивирующей системы. При этом должны соблюдаться следующие фундаментальные положения:

- наличие объективных методов и критериев оценки трудовой деятельности;
- гласность принципов оплаты труда;
- наличие существенной разницы в оплате между сильными и слабыми работниками;
- сведение к минимуму субъективизма руководителей при определении уровня оплаты труда;
- наличие квалифицированного менеджера по работе с персоналом, который и будет координировать всю работу по функционированию мотивационных и стимулирующих систем в организации.

Таким образом, кратко и схематично были рассмотрены системы материального стимулирования работников в США, Японии и Республике Беларусь, отмечены их характерные признаки, указаны, по-возможности, недостатки и достоинства, предложена структура компенсационного пакета для отечественных предприятий. Но, естественно, нужно учитывать, что главным условием для восстановления и поддержания стимулирующей функции заработной платы и различных надбавок является рост эффективности экономики. Для этого в первую очередь необходимо, чтобы оплата каждого работника зависела от его личных результатов труда.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское уч. пос. / Под ред. Е.Б. Моргунова. Сер. Библиотека журнала «Управление персоналом». – М.: ЗАО «Бизнес-школа "Интел-Синтез"», 2001. – 464 с.
2. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: Уч. пос. – М., 1997. – 725 с.
3. Целищев И. Японская фирма на пути к новой модели // Мировая экономика и международные отношения. – 2001, № 9. – С. 87–89.

УДК 630.6

Д.А. Неверов, ст. преподаватель

#### **ТЕОРИЯ ПРЕДЕЛЬНОЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ И СТОИМОСТНАЯ ОЦЕНКА ПРИРОДНЫХ РЕСУРСОВ**

The article describes methodological principles of the value of the nature resource.

Поскольку природные ресурсы могут являться факторами производства, постольку их ценообразование может быть рассмотрено в рамках теории предельной производительности. Согласно последней, вклад каждого производственного фактора в процесс производства будет оплачен пропорционально его предельной производительности, под которой понимается изменение совокупного продукта производства (СОП) при добавлении единицы этого фактора (при неизменности других факторов). Тем самым со-