



ЕГОРШИН Александр Петрович родился в 1947 г. В 1971 г. закончил промышленно-экономический факультет Горьковского государственного университета. В 1980 г. защитил кандидатскую, а в 1991 г. – докторскую диссертации по проблеме управления предприятием. С 1993 г. – профессор. В 1997 г. присвоено звание заслуженного деятеля науки РФ. Имеет более 250 публикаций, в том числе 10 учебников и 6 монографий. Лауреат премии Нижнего Новгорода в области образования (2000 г.).

В 1988 г. организовал первую частную школу менеджмента в Волго-Вятском регионе и в настоящее время является ректором Нижегородского института менеджмента и бизнеса (НИМБ), который закончили более 15 000 руководителей и специалистов и обучается свыше 5000 студентов.

Руководил переводом на новые условия хозяйствования и готовил специалистов для 40 крупных российских предприятий и организаций, среди которых Заволжский моторный завод (ЗМЗ), Горьковский автомобильный завод (ГАЗ), Борский стекольный завод (БСЗ), ОАО "Запсибгазпром", Выксунский металлургический завод (ВМЗ), Администрации Нижнего Новгорода и Кирова.

Стажировался в крупных зарубежных компаниях и ведущих школах бизнеса в США, Великобритании, Германии, Испании, Бельгии, Италии.

А. П. Егоршин

**МОТИВАЦИЯ
ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**



Электронный учебник

Нижний Новгород
2005

Рецензенты:

Кибанов Ардальон Яковлевич – заведующий кафедрой управления персоналом Государственного университета управления, заслуженный деятель науки РФ, д-р экон. наук, профессор.

Карякин Александр Михайлович – декан факультета экономики и управления Ивановского государственного энергетического университета, д-р экон. наук, профессор.

Егоршин А.П.

Мотивация трудовой деятельности: Электронный учебник. – Н.Новгород: НИМБ, 2005. – 168 с.

Рассмотрена трудовая мотивация как важнейший элемент управления персоналом, теории поведенческой и содержательной мотивации, концепция потребностей и развития человеческих ресурсов, структура, функции и механизм трудовой мотивации.

Изложена теория оплаты труда персонала; рассмотрены тарифная система, сдельная и повременная системы оплаты труда; государственное регулирование и практика оплаты труда в России, а также зарубежный опыт оплаты труда персонала.

Приведены подходы к оценке эффективности трудовой деятельности, обоснованы критерии эффективности и методы расчета эффективности труда отдельных работников, структурных подразделений и организации в целом.

Пособие предназначено для студентов всех форм обучения по дисциплине «Мотивация трудовой деятельности», а также для преподавателей, аспирантов, руководителей и специалистов, занимающихся вопросами мотивации, оплаты и эффективности работы персонала.

© Егоршин Александр Петрович, 2005

© Нижегородский институт
менеджмента и бизнеса, 2005

*Моему учителю профессору
М. Г. Седову посвящаяю*

Предисловие

Студенту и слушателю

Государственным образовательным стандартом введена новая специальность «Управление персоналом», в которой имеется специальная дисциплина «Мотивация трудовой деятельности». В последние годы появились интересные книги по управлению персоналом, в которых имеются небольшие разделы по мотивации персонала, оплате труда и эффективности трудовой деятельности. Однако ощущается дефицит отечественных книг по вопросу мотивации труда в условиях переходной экономики, построенной на современной теории менеджмента и российском опыте работы с кадрами.

Что найдет студент в данном учебнике?

Во-первых, теорию мотивации трудовой деятельности, базирующуюся на концепции гибкого менеджмента, разрабатываемой автором учебника в течение 35 лет.

Во-вторых, системное изложение материала учебника во всех разделах (теория, методика, опыт и рекомендации, тесты и ситуации, резюме и контрольные вопросы).

В-третьих, методические рекомендации по изучению дисциплины, адаптации нормативов, положений и инструкций к условиям конкретной организации, выполнению программированных заданий и подготовке к экзамену.

Выпускники специальности "Управление персоналом" предназначены для работы в службе управления персоналом органов власти и управления, предприятий, организаций и учреждений всех форм собственности, в промышленности, строительстве, на предприятиях транспорта и связи, в торговле и сфере обслуживания, в финансовой и страховой сферах, в службах занятости и на биржах труда.

В качестве рабочего девиза мы предлагаем высказывание бывшего президента компании "Крайслер" Ли Якокки: «Управление представляет собой не что иное, как настраивание других людей на труд».

Преподавателю и аспиранту

Управление персоналом – это обширная область науки и практики управления, включающая 35 обязательных дисциплин и более 20 – по выбору студентов. Преподаватели, читающие курс «Мотивация трудовой деятельности», имеют различное образование и специализируются, как правило, в психологии, социологии, экономике и организации менеджмента.

Предлагаемая книга написана «играющим тренером», совмещающим функции ученого, профессора и ректора, вследствие чего она содержит:

во-первых, научную концепцию гибкого менеджмента и мотивации трудовой деятельности, экспериментально проверенную на опыте работы 40 крупных и средних организаций;

во-вторых, методический инструментарий обучения: деловые игры, кадровые ситуации, психологические тесты с ключами и рекомендации по проведению учебного процесса;

в-третьих, полный учебно-методический комплекс по дисциплине, включающий базовый учебник, методические рекомендации, фолии (слайды) по дисциплине, дискеты и CD-диск (поставляются по заказу вуза).

Нам представляется весьма полезным для преподавателя высказывание великого русского писателя Л.Н.Толстого: «Важно не то место, которое мы занимаем, а то направление, в котором мы движемся».

Руководителю и специалисту

Основываясь на нашем опыте обучения более 19000 руководителей и специалистов, можно констатировать, что существует дефицит профессиональных знаний и умений в области управления персоналом у значительного числа директоров, менеджеров и специалистов кадровых служб. Для тех, кто пришел в бизнес в начале XXI века, нужны практические знания в области мотивации труда, современных методов воздействия на персонал и научные рекомендации по оплате труда. Вопросы и оценки эффективности труда руководителей, специалистов и рабочих на различных предприятиях, в организациях и учреждениях весьма субъективны и часто зависят от воли руководителя.

Настоящая книга полезна руководителю и специалисту, поскольку содержит:

во-первых, опыт профессионального менеджера, создавшего пять успешно работающих организаций и консультирующего 40 российских предприятий, среди которых Горьковский автомобильный завод (ГАЗ), Заволжский моторный завод (ЗМЗ), Борский стекольный завод (БСЗ), ОАО «Запсибгазпром» и т.д.;

во-вторых, нормативные документы, положения, регламенты, инструкции, тесты по работе с персоналом, которые можно использовать в практической работе предприятий и организаций разных форм собственности;

в-третьих, критический анализ зарубежного опыта работы с персоналом в крупных компаниях (Ford, Nissan, Sony, Mark&Spencer, Šcoda, IBM, Glaverbel и др.).

Очень метко сказал Джон Акерс, бывший президент компании IBM: «Если вы считаете, что обучение слишком дорого, – попробуйте им пренебречь».

Автор

Когда труд – удовольствие, жизнь – хороша!
Когда труд – обязанность, жизнь – рабство.

М. Горький



Глава 1. ОСНОВЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ

1.1. Основы теории мотивации

Наиболее осязаемый способ, каким компания может признать ценность сотрудника, – это денежное вознаграждение и продвижение в должности.

Ли Якокка

1.1.1. Мотивы, стимулы, потребности

Мотивы (франц., ед. число *motif*, от лат. *moveo* – двигаю) – побудительные причины поведения и действий человека, возникающие под влиянием его потребностей и интересов, представляющие собой образ желаемого человеком блага, которое удовлетворяет потребности при условии, если будут выполнены определенные трудовые действия.

Мотивация – это процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, оно очень индивидуально и может меняться под воздействием мотивов и обратной связи с деятельностью человека (рис. 1.1.1).



Рис. 1.1.1. Взаимосвязь понятий мотивации

Потребности – это нужда в чем-то, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности и социальной группы. В зависимости от объекта различают материальные, духовные и социальные потребности.

Стимул – это побуждение к действию или причина поведения человека. В современном понятии различают четыре основные формы стимулов:

1. *Принуждение*. История свидетельствует о широком спектре форм принуждения, начиная с казни, пыток и физического наказания до лишения имущества, гражданства и звания. В демократическом обществе на предприятиях используются административные методы принуждения: замечание, перевод на другую должность, перенос отпуска, выговор, увольнение с работы.

2. *Материальное поощрение.* Сюда относятся стимулы в материально-вещественной форме: заработная плата и тарифные ставки, вознаграждение за результаты, премии из дохода или прибыли, компенсации, путевки, кредиты на покупку автомобиля или мебели, ссуды на строительство жилья и др.

3. *Моральное поощрение.* Стимулы, направленные на удовлетворение духовных и нравственных потребностей человека: благодарности, почетные грамоты, доски почета, почетные звания, ученые степени, дипломы, публикации в прессе, правительственные награды и др.

4. *Самоутверждение.* Внутренние движущие силы человека, побуждающие его к достижению поставленных целей без прямого внешнего поощрения. Например, написание диссертации, публикация книги, авторское изобретение, строительство города (моста), съемка фильма, получение второго высшего образования и др. Это самый сильный стимул из известных в природе, однако он проявляется только у наиболее развитых членов общества.

Концептуальная схема понятий в области мотивации трудовой деятельности представлена на рис. 1.1.2. К ним мы относим:

1. *Мотивы человека* – определенные действия человека, его внутренние и внешние движущие силы.

2. *Стимулы труда* – побуждение к действию или причина поведения человека в процессе труда.

3. *Потребности* – нужда в чём-то, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности и социальной группы.

4. *Теории мотивации* – концептуальные научные подходы к объяснению мотивации человека в трудовой деятельности.

5. *Труд* – процесс соединения живого труда, предметов и средств труда с целью получения продукта труда.

6. *Трудовой потенциал* – уровень использования человеческого капитала в общественном производстве материальных и духовных благ.

7. *Типы личностей человека* – характеризуют внутренний потенциал человека и его общую направленность к выполнению определенных видов работ и сфер деятельности.

8. *Человеческий капитал* – совокупность природных и накопленных качеств, способных быть источником дохода для человека и определяющих стоимость рабочей силы и производительность труда.

9. *Методы воздействия* – способы воздействия на людей, побуждающие их к труду и позволяющие достигать поставленных целей управления.

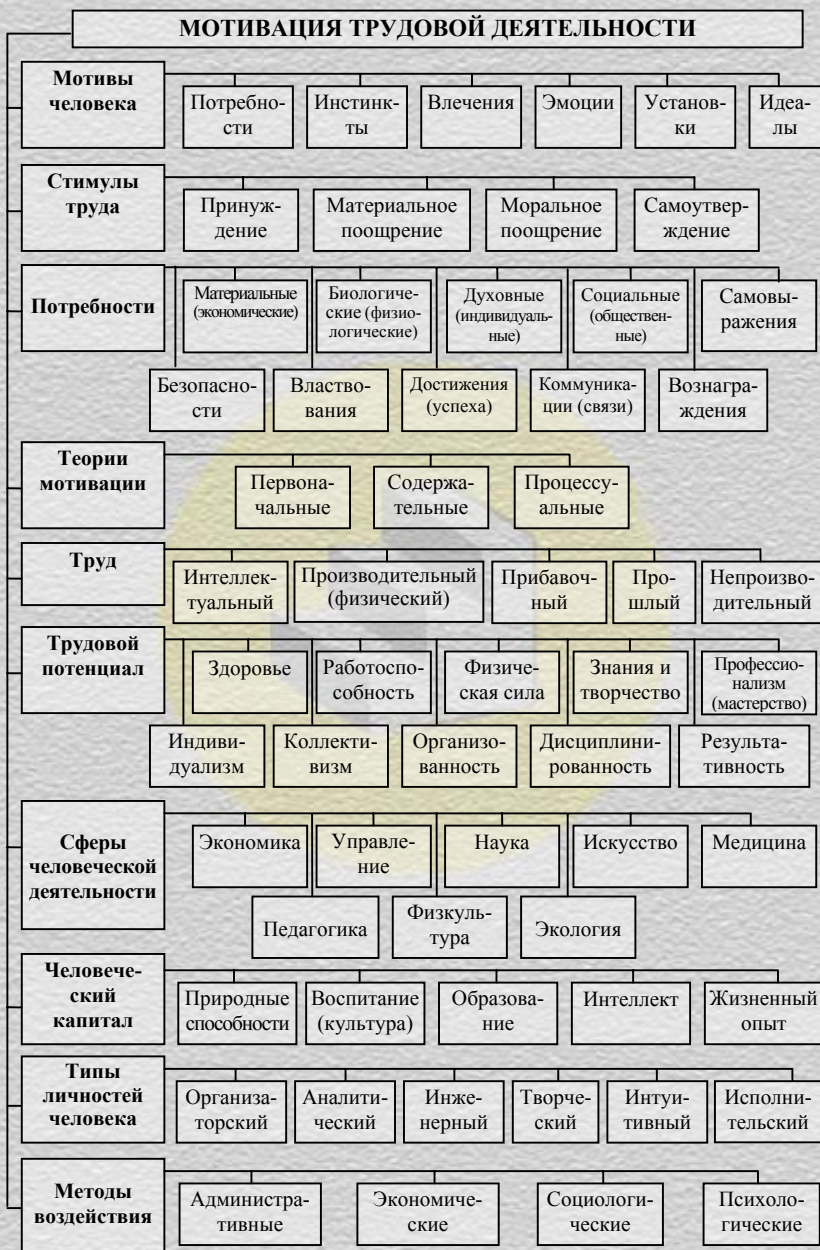


Рис. 1.1.2. Классификация понятий в области мотивации трудовой деятельности

1.1.2. Анализ теорий мотиваций

Первоначальные теории мотивации

Первоначальные теории мотивации складывались исходя из анализа исторического опыта поведения людей и применения простых стимулов принуждения, материального и морального поощрения. Наиболее известной и до сих пор широко применяемой является политика "кнута и пряника".

Теории "X", "Y" и "Z"

Привлекают простотой использования мотивов и стимулов теории "X", "Y" и "Z", в основе которых отношение человека к труду. Теория "X" была первоначально разработана Ф. Тейлором, а затем развита и дополнена Д. Мак Грегором, который добавил к ней теорию "Y". Теория "Z" была предложена значительно позднее, в 80-х гг. XX века, В. Оучи (модель поведения и мотивации человека). "X", "Y" и "Z" – это совершенно разные модели мотивации, ориентированные на разный уровень потребностей, и, соответственно, руководитель должен применять весьма различные стимулы к труду.

Теория "X" базируется на следующих предпосылках:

в мотивах человека преобладают биологические потребности; обычный человек имеет унаследованную нелюбовь к работе и старается избегать работы. Поэтому труд необходимо нормировать, а лучшим методом организации является конвейерный;

по причине нежелания работать большинство людей только путем принуждения могут осуществлять необходимые действия и затрачивать усилия, необходимые для достижения целей производства;

средний человек предпочитает, чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственность, имеет относительно низкие амбиции и желает находиться в безопасной ситуации;

качество работы низкое, поэтому необходим постоянный строгий контроль со стороны руководства.

В теории "X" легко сочетаются черты плохого российского и азиатского работника с задатками рабской психологии. Поэтому естественным является применение в качестве главного стимула принуждения, а вспомогательного – материального поощрения. Отсталые люди имеются в любом обществе, разница заключается лишь в их доле от трудоспособного населения страны.

Теория "Y" является антиподом теории "X" и ориентирована совсем на другую группу людей. В основе теории "Y" следующие предпосылки:

в мотивах людей преобладают социальные потребности и желание хорошо работать;

физические и эмоциональные усилия на работе для человека также естественны, как во время игры или на отдыхе;

нежелание работать не является наследственной чертой, присущей человеку. Человек может воспринимать работу как источник удовлетворения или как наказание в зависимости от условий труда;

внешний контроль и угроза наказания не являются главными стимулами побуждения человека к деятельности для достижения организацией своих целей;

ответственность и обязательства по отношению к целям организации зависят от вознаграждения, получаемого за результаты труда. Наиболее важным вознаграждением является то, которое связано с удовлетворением потребностей в самовыражении;

обычный воспитанный человек готов брать на себя ответственность и стремится к этому;

многим людям присуща готовность использовать свои знания и опыт, однако индустриальное общество слабо использует интеллектуальный потенциал человека.

Модель по теории "У" отражает передовую, творчески активную часть общества. Стимулы побуждения к труду в теории "У" располагаются в следующем порядке: самоутверждение, моральное и материальное поощрение, принуждение. Очевидно, что удельный вес работников, описываемых этой теорией, невелик – по данным наших исследований, от 15 до 20% от численности коллектива. Чаще всего они являются индивидуалистами и не могут полностью раскрыть свои таланты в социальной группе.

Основные предпосылки теории "Z":

в мотивах людей сочетаются социальные и биологические потребности;

люди предпочитают работать в группе и выбирают групповой метод принятия решения;

должна существовать индивидуальная ответственность за результаты труда;

предпочтительнее неформальный контроль за результатами труда на основе четких методов и критериев оценки;

на предприятии должна существовать ротация кадров с постоянным самообразованием;

предпочтительнее медленная служебная карьера с продвижением людей по достижении определенного возраста;

администрация проявляет постоянную заботу о работнике и обеспечивает ему долгосрочный или пожизненный наем;

человек – основа любого коллектива, и именно он обеспечивает успех предприятия.

Теория "Z" описывает хорошего работника, предпочитающего работать в группе и иметь стабильные цели деятельности на длительную перспективу. Во многом ей соответствуют японские работники круп-

ных промышленных компаний. Однако работники, описываемые теорией "Z", имеются практически во всех странах на крупных стабильных предприятиях. Эффективность применения данной теории определяется удельным весом таких людей в коллективе. Стимулы побуждения к труду для работников, описываемых теорией "Z", эффективны в такой последовательности: материальное поощрение, моральное поощрение, самоутверждение, принуждение.

Таким образом, работники, описываемые теориями "X", "Y" и "Z", образуют различные группы людей и предпочитают различные мотивы поведения и стимулы побуждения к труду. На предприятии представлены все типы людей, и применение той или иной концепции мотивации определяется удельным весом работников конкретного типа в группе.

Содержательные теории мотивации¹

Содержательные теории базируются на иерархии потребностей человека, которые являются движущей силой трудовой деятельности людей в процессе общественного производства.

Наиболее известными теориями мотивации этой группы являются:

- теория потребностей Маслоу;
- теория существования, связи и роста Альдерфера;
- теория приобретенных потребностей Мак Клеllandа;
- теория двух факторов Герцберга.

В соответствии с теорией Маслоу существует пять групп потребностей (рис. 1.1.3).



Рис. 1.1.3. Пирамида потребностей Маслоу

¹ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1996. – С. 359-388.



Рис. 1.1.4. Соотношение групп потребностей в теориях мотивации¹

Процессуальные теории мотивации²

Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Поведение личности является функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, а также возможных последствий выбранного им типа поведения. Имеются три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий В. Врума, теория справедливости Адамса и теория Портера-Лоулера.

Модель мотивации по Вруму приведена на рис. 1.1.5.

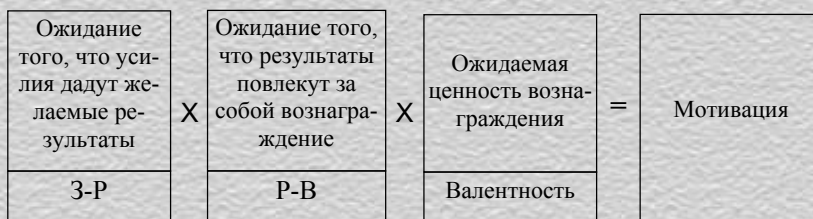


Рис. 1.1.5. Модель мотивации по Вруму

¹ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Человек, стратегия, организация, процесс: Учебник для экономических специальностей вузов. – М.: Изд-во МГУ, 1995. – С. 118.

² Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1996. – С. 359-388.

Если значение любого из этих трех критически важных для определения мотивации факторов будет мало, то мотивация будет слабой, а результаты труда низкими. Соотношение этих факторов можно выразить следующей формулой:

$$\text{Мотивация} = (3 - P) \times (P - B) \times \text{валентность}$$

1.1.3. Социологические исследования мотивации

В течение целого ряда лет среди представителей среднего звена (более 500 человек) этой фирмы проводился опрос, связанный с мотивацией персонала¹:

1. В моей работе меня мотивирует прежде всего...
2. В моей работе меня демотивирует прежде всего...

После обработки результатов опроса получены следующие данные:



Рис. 1.1.6. Мотиваторы и демотиваторы сотрудников

¹ Швальбе Б, Швальбе Х. Личность, карьера, успех. Психология бизнеса / Пер. с нем. – 4-е изд. – М.: Прогресс, 1993. – С. 152-154.

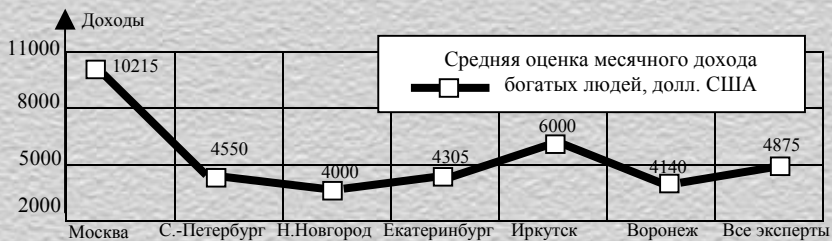
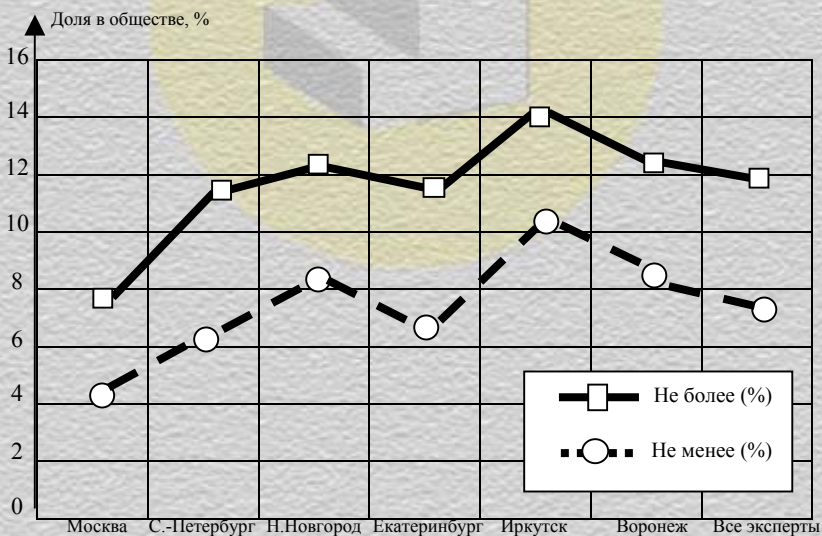


Рис. 1.1.7. Оценки доходов богатых людей (тыс. долл.)



* 1131 эксперт в 1995 г.

Рис. 1.1.8. Оценка доли богатых в обществе России, %

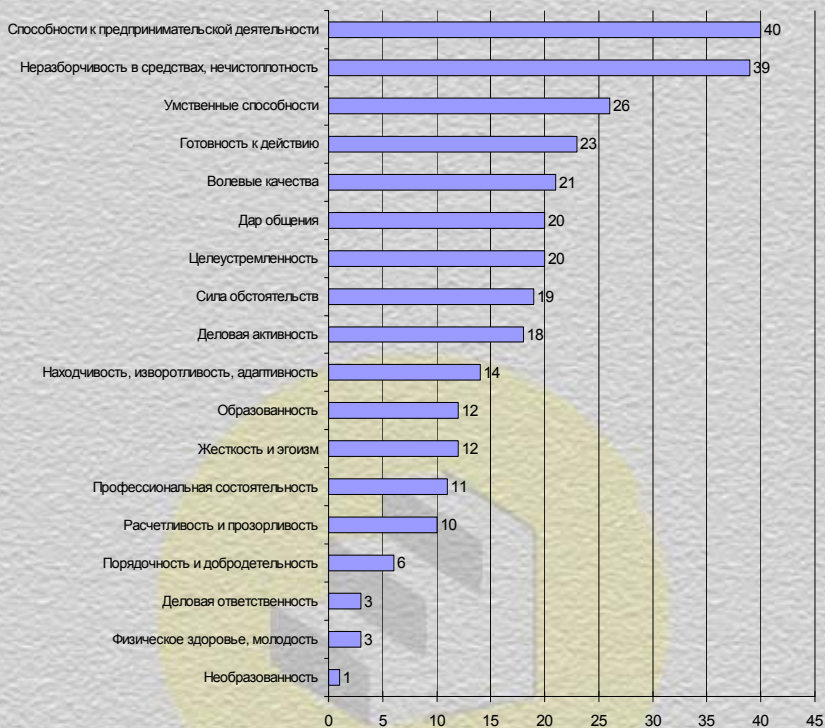


Рис. 1.1.9. Человеческие качества, необходимые для того, чтобы сделать состояние в России

Таблица 1.1.1

Оценка собственной жизненной ситуации, % (опрос 3012 чел. в 1997 г.)

Тезис	Неимущие	Бедные	Необеспеченные	Обеспеченные	Зажиточные и богатые
Раньше я чаще бывал на концертах, в театре	71	63	62	46	44
Раньше я больше читал	52	50	49	47	42
Я сталкиваюсь с обманом на каждом шагу	44	29	21	20	23
Я вынужден постоянно подрабатывать	43	44	32	20	17
Я стал часто срываться, скандалить	35	23	22	19	13
Выполняю работу ниже своей квалификации	30	36	23	20	16
Моя работа мне нравится	26	29	34	47	47
Я вынужден заниматься работой, которая мне не интересна	25	29	18	14	11
Мне не нравится мое социальное окружение	25	20	16	15	14

Тезис	Неимущие	Бедные	Необеспеченные	Обеспеченные	Зажиточные и богатые
Объем выполняемой работы значительно возрос за последнее время	24	25	33	35	49
Работаю сейчас не по своей специальности	23	30	27	26	25
Я нахожусь на грани краха	22	17	6	3	2
Я живу случайными заработками	20	12	8	8	3
Я одинок	19	16	15	9	3
Я стал чаще выпивать	18	13	15	17	15
Я имею помощь и поддержку окружающих	12	28	29	46	86
По роду деятельности я вынужден сталкиваться с криминальными элементами	12	4	6	10	15
Я живу интересной, насыщенной жизнью	11	13	23	43	65
Я хорошо зарабатываю	5	6	10	20	40

Конкретная ситуация “Мотивация рабочих”

В начале трудовой деятельности, после окончания вуза, мне довелось работать мастером-бригадиром на стройке. После ввода в эксплуатацию небольшого сельскохозяйственного объекта в середине 70-х гг. XX века члены бригады были награждены почетными грамотами и денежной премией. Часть премии – по 5 руб. с человека – по общему согласию бригады тут же была направлена на "обмывку" объекта. Для справки – бутылка водки стоила 3 руб. 12 коп. Грамоты получили все: тогда господствовала советская уравниловка.

Каково же было мое изумление, когда я, тогда в первый раз получивший грамоту, увидел, что часть членов нашей бригады используют только что полученные грамоты как салфетки для селедки. "А куда их девать, – на мой изумленный вопрос ответил Евгений – заводила и вельселедьяк нашей бригады, – лучше бы дали премию на червонец больше".

Однако некоторые рабочие отнеслись к грамоте с уважением: "Де-тишкам покажем". Проработав много лет в государственном вузе, я получил одну почетную грамоту от ректора за защиту кандидатской диссертации. За защиту докторской диссертации грамоту не дали: был разгар перестройки. О ней то ли забыли, то ли посчитали неважными моральные стимулы.

С этой же бригадой у меня были связаны воспоминания о безграничных потребностях людей, в частности, в вине. Известно, что у строителей главный праздник – День строителя, который приходится на второе воскресенье августа. У меня в бригаде было 20 рабочих. За пару дней до праздника бригада в лице неформального лидера Евгения

выразила пожелание: "Петрович, надо бы "нарядик" выписать к празднику и провести День строителя на природе с вином и шашлычком".

Разговор этот проходил в обеденный перерыв в присутствии бригады. Я спрашиваю: "По сколько граммов на брата?" – смотрю, улыбаются. "По бутылке?" – "Да маловато будет," – отвечают ребята. "Литр на брата, пожалуй, хватит", – выразил общее мнение Евгений. Пришлось мне выписать фиктивный наряд, на который мы купили два ящика водки и здорового барана.

Не буду описывать все неожиданности праздника. Оказалось, что нормативная доза выпивки велика для "громилы и молчуна" Сергея, который стал не в меру шумным и болтливый, а потом упал и заснул сном Ильи Муромца. А маленький Генка – его звали "метр с кепкой" – выпил дозу за себя и "за того парня". Коммунист Володя высказал мне по пьянке все, что он думает о светлом будущем человечества и о начальстве... В общем, хлебнул я сполна радости и горя на профессиональном празднике.

В понедельник на работу не вышла треть бригады, мне досталось от начальника участка за соучастие в пьянке, пришли разыскивать своих мужей, не ночевавших дома, две плачущие жены... Однако, об этом событии ребята потом вспоминали долго, и их отношение ко мне изменилось к лучшему. Главный же вывод: физиологические потребности и мотивы поведения оказались весьма различными даже внутри небольшой бригады.

Методические рекомендации по разбору конкретной ситуации

Как готовиться студенту?

1. Большая часть времени должна быть потрачена до начала занятий на изучение ситуации, чтение конспекта лекций, учебников и пособий.

2. Прочитать ситуацию первый раз достаточно быстро с тем, чтобы понять проблему участников событий, роль "главного героя", внешнее окружение.

3. Самому вжиться в роль менеджера, которому нужно решить эту проблему, и побывать в "шкуре" главного героя ситуации.

4. Прочитать ситуацию второй раз более внимательно с карандашом в руках, сделать необходимые пометки, выбрать факты и цитаты для подготовки письменного доклада и предложить свою версию решения проблемы.

5. Перепроверить различные факты, сведения, доводы своей версии, окончательно убедиться в ее правильности либо проработать другую версию (альтернативу) решения ситуации. Хорошо на этом этапе проконсультироваться с другими студентами, анализирующими данную ситуацию.

6. Подготовить доклад по конкретной ситуации и представить его в машинописном виде. Рекомендуем придерживаться приведенной ниже структуры доклада.

7. При проведении занятия по разбору конкретной ситуации занимать активную позицию ("не отсиживаться"), умело доказывать свою версию, группироваться с другими студентами, придерживающимися аналогичной точки зрения. Помните, что преподаватель ведет персональную оценку студентов.

Типовая структура письменного доклада ситуации

1. *Обобщение.* В какой отрасли бизнеса возникла ситуация? В чем главная проблема? Суть ситуации? Кто участвовал в ситуации?

2. *Участники событий.* Какие люди участвовали в событии? Краткое описание (возраст, должность, профессия, достоинства, недостатки). Их высказывания в виде прямой речи.

3. *Характеристика организации.* Из какой отрасли бизнеса? Организационно-правовая форма. Положение на рынке региона. Внешнее окружение бизнеса, его природа и характер. Соотношение с другими организациями (конкуренция и партнерство).

4. *Хронология событий.* Только факты и события без оценки в трех периодах времени: прошлое, настоящее, будущее.

5. *Статистика* (если имеет место в ситуации). Сделать анализ таблиц, схем и данных. Изучить динамику (вверх, вниз, нестабильность). Выделить главное звено в анализе данных (лучше отметить цветными фломастерами).

6. *Концептуальные вопросы:* Какова стратегия организации? Система управления организации. Мотивация людей. Финансовое состояние (прибыль, убытки). Управление персоналом. Качество продукции и услуг. Особенности в оплате труда. Сущность конфликта.

7. *Альтернативные решения:* Возможность направления действий. Полный перечень альтернатив. Аргументация и оценка каждой альтернативы в виде таблицы "За" и "Против". Методы и средства решения ситуации. Отбор рациональных альтернатив.

Аргументация альтернатив (пример)

Альтернативы	За	Против
Организация праздничного мероприятия для трудового коллектива (поздравления, культурная часть, обед с вином)	1. Улучшается социально-психологический климат. 2. Определяется ценность вознаграждения сотрудников	1. Возможны конфликты и ссоры "по пьянке" и "разборки с руководством". 2. Часть сотрудников будут недовольны вознаграждением

8. *План действий.* Какие стратегии можно применить? Кадровые решения. Финансовые решения. Структурная перестройка. Улучшение качества, за счет чего. Изменения в мотивации и оплате труда.

Доклад должен быть объемом 2-3 стр. машинописного текста, с цитатами из ситуации, таблицами, схемами, грамотно и хорошо оформлен. Доклад сдается преподавателю, который оценивает его по пятибалльной шкале. Помните слова Вольтера: "Извините за мое длинное письмо, у меня не было времени написать короткое".

Тест "Мотивация к успеху"¹

Вам будет предложен 41 вопрос, на каждый из которых следует ответить "да" или "нет". Ответы рекомендуем записать на листе бумаги: 1 – да, 2 – нет, 3 – да и т.д. Время на тест – 15 минут.

Вопросы	Да	Нет
1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, лучше сделать быстрее первый, а второй отложить на определенное время		
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнять задание		
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту		
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних		
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой		
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних		
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим		
8. Я более доброжелателен, чем другие		
9. Если я отказываюсь от трудного задания, то потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха		
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах отдыха		
11. Усердие – это не основная моя черта		
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы		
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят		
14. Порицание стимулирует меня сильнее, чем похвала		
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком		
16. Препятствия делают мои решения более твердыми		
17. Я честолюбив		
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно		
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других		
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас		
21. Нужно полагаться только на самого себя		
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги		
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю		
24. Я менее честолюбив, чем многие другие		

¹ Литвинцева Н.А. Подбор и проверка персонала. – М.: Управление персоналом, 1991. – С. 201.

Вопросы	Да	Нет
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу		
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие		
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать		
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе		
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим		
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше		
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым		
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег		
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя		
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять		
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив и стараюсь найти выход		
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения		
37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других		
38. Многое, за что я берусь, я не довожу до конца		
39. Я завидую людям, которые не загружены работой		
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению		
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду вплоть до крайних мер		
Итого:		

Ключ к тесту "Мотивация к успеху"

Вы получили по 1 баллу за ответ "да" на следующие вопросы: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41.

Вы также получили по одному баллу за ответ "нет" на вопросы: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

Подсчитайте сумму набранных баллов:

от 1 до 15 баллов – низкая мотивация к успеху;

от 16 до 21 баллов – средний уровень мотивации;

от 22 до 27 баллов – умеренно высокий уровень мотивации;

от 28 до 33 баллов – высокий уровень мотивации к успеху;

свыше 33 баллов – у Вас завышенная оценка мотивации к успеху.

Резюме

1. Мотивация – это процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей. Мотивы – это то, что вызывает определенные действия человека, внутренние и внешние движущие силы. Стимул – это побуждение к действию или причина поведения. Различают первоначальные, содержательные и процессуальные теории мотивации.

2. Потребности – нужда в чем-то, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности и социальной группы. Потребности можно удовлетворить вознаграждениями. Вознаграждение – это то, что человек считает ценным. Менеджеры используют внешние вознаграждения (денежные выплаты, продвижение по службе) и внутренние вознаграждения (чувство успеха при достижении цели), получаемые посредством самой работы.

3. Первоначальные теории мотивации складывались исходя из анализа исторического опыта поведения людей и применения простых стимулов побуждения. Из наиболее известных следует отметить мотивацию "кнута и пряника" и теории "X", "Y", "Z" по отношению к процессу труда. Теории "X", "Y" и "Z" исходят из наличия разных типов работников и предусматривают различные стимулы к труду: принуждение, самоутверждение, материальное и моральное поощрение.

4. Содержательные теории мотивации изучают потребности человека и предлагают их иерархическую классификацию, позволяющую делать выводы о механизме мотивации человека. Согласно теории Маслоу, пять основных типов потребностей (физиологические, безопасности, социальные, признания и уважения, самовыражения) образуют иерархическую структуру, которая, как доминанта, определяет поведение человека.

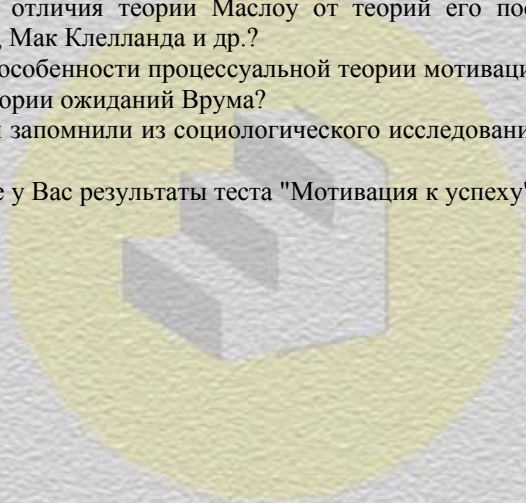
5. Процессуальные теории мотивации анализируют, как человек соизмеряет потребности и распределяет усилия для достижения различных целей и каким образом он выбирает конкретный вид поведения. Теория ожиданий Врума основывается на предположении, что наиболее эффективная мотивация достигается тогда, когда люди верят, что их усилия обязательно позволят достичь цели и приведут к получению ценного вознаграждения. Мотивация ослабевает, если вероятность успеха или ценность вознаграждения оценивается людьми невысоко.

6. Социологические исследования мотивации населения России показывают, что богатые слои населения вполне довольны своим жизненным положением, в полной мере удовлетворяют свои материальные и духовные потребности. Однако их удельный вес в обществе невелик (от 8% до 12%).

7. Средние слои населения (зажиточные, благополучные, обеспеченные) представляют государственных чиновников, руководителей предприятий, успешных предпринимателей. Эти люди способны и довольно комфортно себя чувствуют в рыночной экономике. Проблемой для них является приобретение дорогих товаров длительного пользования (квартира, автомобиль, дача). Их удельный вес в обществе не превышает 16% от общей численности населения по данным социологических исследований ВЦИОМ.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Что такое мотивация персонала?
2. В чем различия между стимулами и потребностями?
3. В чем разница между материальными, духовными и социальными потребностями?
4. В чем разница между работниками, описываемыми теориями "Х", "У" и "Z"?
5. Объясните сущность социальной теории мотивации поведения человека на основе пирамиды Маслоу.
6. Какую роль в мотивации играет вознаграждение? Назовите формы вознаграждения.
7. В чем отличия теории Маслоу от теорий его последователей Альдерфера, Мак Клеелланда и др.?
8. В чем особенности процессуальной теории мотивации? Поясните на основе теории ожиданий Врума?
9. Что Вы запомнили из социологического исследования мотивации персонала?
10. Какие у Вас результаты теста "Мотивация к успеху"?



1.2. Трудовая деятельность

1.2.1. Рынок трудовых ресурсов

Самый несчастный человек – это тот, для кого в мире не нашлось работы.

Т. Карлейль

Рынок труда – совокупность социально-экономических отношений между государством, работодателями и работниками по вопросу купли-продажи рабочей силы, обучения работников и использования их в процессе производства.

Рынок рабочей силы включает социально-экономические отношения занятых и незанятых работников, т.е. все экономически активное население страны. Таким образом, в этот рынок включаются безработные.

Рынок трудовых ресурсов – совокупность социально-экономических отношений по поводу найма, обучения и использования трудовых ресурсов (занятых, незанятых и учащихся).

Трудовые ресурсы – население обоих полов в трудоспособном возрасте (для мужчин в возрасте от 16 до 59 лет, для женщин – от 16 до 54 лет включительно), за исключением неработающих инвалидов войны и труда I и II групп и лиц, получающих пенсию по возрасту на льготных условиях, а также лица в нетрудоспособном возрасте (подростки и население старше трудоспособного возраста), занятые в экономике.

Экономически активное население (рабочая сила) – это часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг. Численность экономически активного населения включает занятых и безработных.

Занятыми являются лица обоего пола, которые в рассматриваемый период выполняли работу по найму за вознаграждение на условиях полного или неполного рабочего дня, не по найму, самостоятельно или с несколькими компаньонами, выполняли работу без оплаты на семейном предприятии или временно отсутствовали на работе (из-за болезни, ухода за больным, отпуска, забастовки и т.д.).

Безработными считаются лица 16 лет и старше, которые в рассматриваемый период не имели работы (доходного занятия), занимались поиском работы в государственных или коммерческих службах занятости, предпринимали шаги к открытию собственного дела, были готовы приступить к работе.

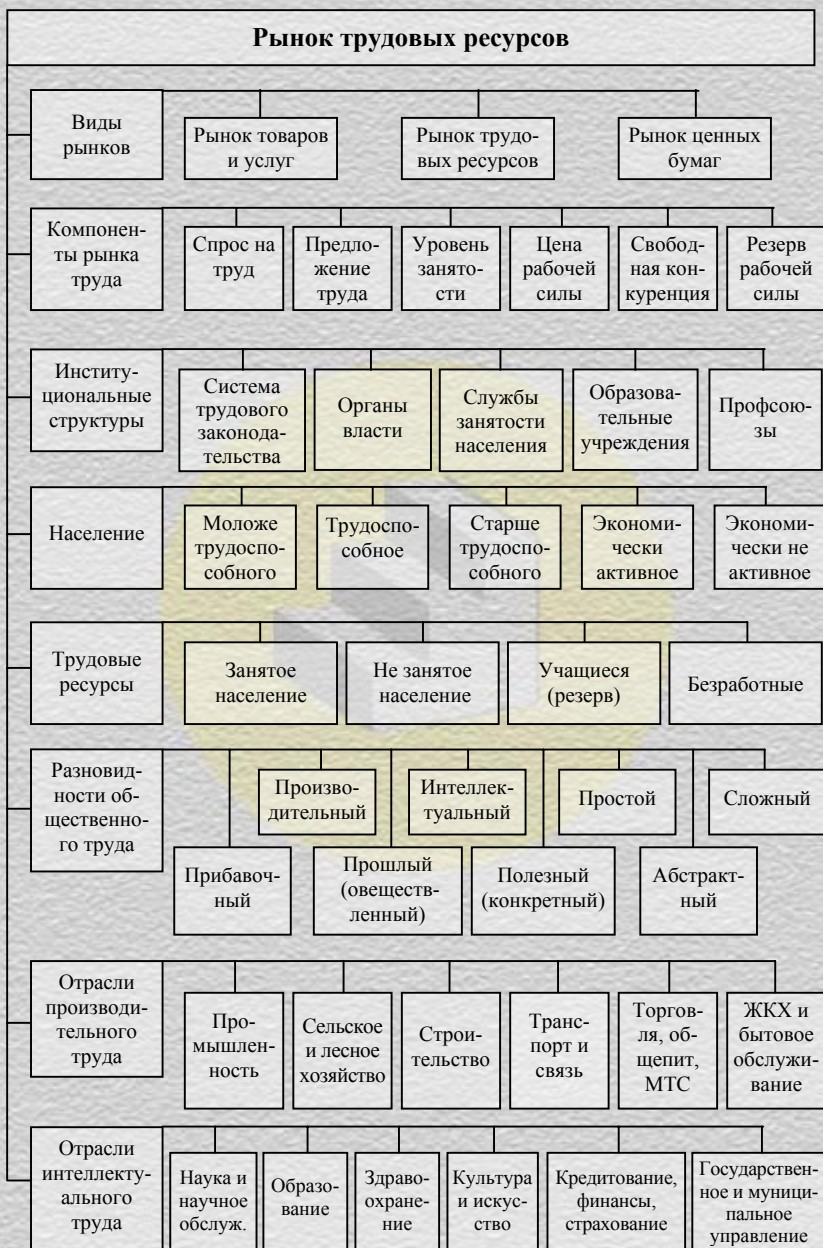


Рис. 1.2.1. Совокупность понятий рынка трудовых ресурсов

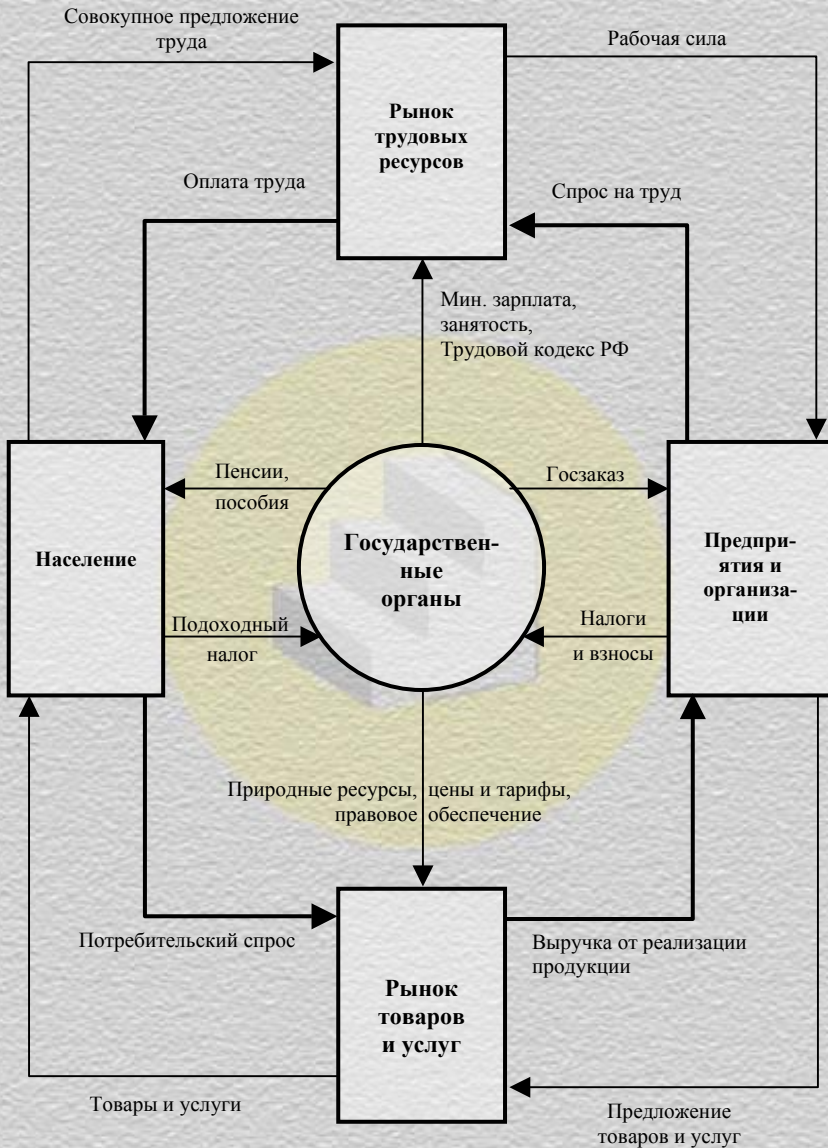


Рис. 1.2.2. Простая модель рыночной экономики

1.2.2. Труд как экономическая категория¹

Общественное разделение труда порождает общие мотивы и интересы всех работников предприятия по достижении кардинальной цели – производство товара, источника удовлетворения потребностей в благах, которые находятся в частной собственности.

Разделение труда – это качественная дифференциация трудовой деятельности в процессе развития общества, приводящая к обособлению и осуществлению различных ее видов.



Рис. 1.2.3. Общая модель трудового процесса

Труд – это целенаправленная трудовая деятельность человека в процессе общественного производства, направленная на видоизменение и приспособление предметов природы для удовлетворения своих потребностей.

1.2.3. Трудовой потенциал²

Традиционной для экономической науки является проблема влияния характеристик качеств человека на производительность труда. Для определения возможностей участия человека в экономических процессах обычно используются понятия "рабочая сила" и "человеческий капитал".

¹ Использованы материалы: Кибанов А.Я., Баткаева Н.А., Гагаринская Г.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие. – Самара: СГТУ, 2001. – С. 22-27.

² Использованы материалы: Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. – М.: Норма-ИНФРА-М, 1998. – 384 с.

Примеры характеристик трудового потенциала¹

Компоненты трудового потенциала	Объекты анализа и соответствующие им показатели		
	Человек	Предприятие	Общество
Здоровье	Трудоспособность. Время отсутствия на работе из-за болезней	Потери рабочего времени из-за болезней и травм. Затраты на обеспечение здоровья персонала	Средняя продолжительность жизни. Затраты на здравоохранение. Смертность по возрастам
Нравственность	Отношение к окружающим. Соблюдение норм общественной морали	Взаимоотношения между сотрудниками. Потери от конфликтов. Философия организации	Отношения к инвалидам, детям, престарелым. Преступность, социальная напряженность
Творческий потенциал	Творческие способности. Уровень интеллекта. Наличие интеллектуальных продуктов	Количество изобретений, патентов, рационализаторских предложений, новых изделий на одного работающего. Предприимчивость	Доходы от продажи авторских прав. Количество патентов и международных премий на одного жителя страны. Темпы научно-технического прогресса. Удельный вес среднего класса
Активность	Стремление к реализации способностей. Предприимчивость		
Организованность	Аккуратность, рациональность, дисциплинированность, бережливость, обязательность, порядочность	Потери от нарушений дисциплины. Чистота. Исполнительность. Текучесть персонала	Качество законодательства. Качество дорог и транспорта. Соблюдение законов в государстве. Уровень преступности
Образование	Знания. Количество лет учебы в школе и вузе (средний уровень образования). Наличие диплома, удостоверений о квалификации	Доля специалистов с высшим и средним образованием в общей численности работающих. Затраты на повышение квалификации персонала	Среднее количество лет обучения в школе и вузе. Доля затрат на образование в госбюджете. Число студентов на 10000 населения. Удельный вес лиц с высшим образованием
Профессионализм	Умения. Уровень квалификации (должность, разряд, производственный опыт)	Качество продукции. Потери от брака. Производственный травматизм	Доходы от экспорта. Потери от аварий и катастроф. Качество продукции по мировым стандартам
Ресурсы рабочего времени	Время занятости в течение года. Продолжительность рабочего дня. Свободное время гражданина	Количество сотрудников. Количество часов работы за год одного сотрудника. Потери рабочего времени, чел.-дн.	Трудоспособное население. Количество занятых. Уровень безработицы. Количество часов занятости за год

¹ Взята из учебника Б.М. Генкина и дополнена А.П. Егоршиным.

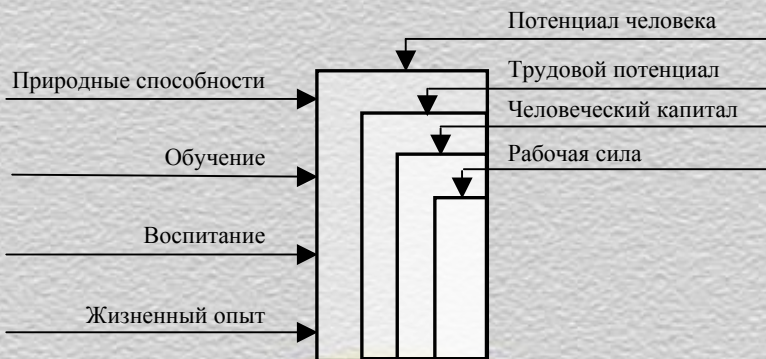


Рис. 1.2.4. Соотношение понятий "потенциал человека", "трудовой потенциал", "человеческий капитал", "рабочая сила"

Резюме

1. Рынок трудовых ресурсов – совокупность социально-экономических отношений по вопросу найма, обучения и использования трудовых ресурсов.

2. Рабочая сила – способность человека к труду, т.е. совокупность физических и духовных сил, применяемых им в процессе производства.

3. Труд – умственный и физический процесс, осуществляемый при помощи таких усилий (способностей) человека, которые направлены на производство товаров и услуг.

4. Человеческий капитал – совокупность качеств, определяющих производительность труда и денежный доход (оплату труда) для человека.

5. Трудовой потенциал – это часть потенциала человека, который формируется на основе природных данных (способностей), воспитания, образования и жизненного опыта.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Назовите составные элементы рынка трудовых ресурсов.
2. Назовите основные элементы модели рыночной экономики.
3. Что включает общая модель трудового процесса?
4. Назовите компоненты (характеристики) трудового потенциала.
5. Какие разновидности труда Вы знаете?

1.3. Материальные и духовные потребности

Потребность – это ощущение дефицита, сопровождаемое стремлением ликвидировать его.

Фон Герман

1.3.1. Иерархия и виды потребностей

Потребность определяется как нужда в чем-либо необходимом для поддержания жизнедеятельности организма, человеческой личности. Потребности означают не что иное, как направленные мотивы, перманентное состояние дефицита, устранение которого является первостепенной задачей. Это ощущение дефицита, сопровождаемое стремлением ликвидировать его. Процесс удовлетворения потребностей выступает как целенаправленная деятельность, поэтому потребности являются источником активности личности. Удовлетворение потребностей возможно лишь через достижение цели.



Рис. 1.3.1. Иерархия индивидуальных и групповых потребностей

Рассмотрим более глубоко **виды потребностей** и их динамику в современной России.

Материальные потребности – совокупность материальных благ, имеющая вещественную форму и выступающая в качестве главного побудительного мотива трудовой деятельности человека. Разновидностями материальных потребностей являются жилье, мебель и оборудование, одежда и обувь, транспорт и средства связи, продукты питания, предметы культуры, отдых и развлечения.

Духовные потребности – совокупность духовных благ, имеющих информационную форму и необходимых для становления и развития личности человека. Разновидностями духовных потребностей являются научное и художественное творчество, культура и искусство (книги, мода, кино, видео, театр и др.).

Потребитель – человек, потребляющий продукты производства и сферы услуг для воспроизводства рабочей силы.

Потребительская корзина – сумма расходов, потребительский минимум, необходимый для поддержания жизненного уровня определенной категории потребителей (покупки продовольствия, товаров, оплаты услуг) в расчете на одного человека.

Денежные доходы населения включают "оплату по труду всех категорий населения, пенсии, пособия, стипендии и другие социальные трансферты, поступления от продажи продуктов сельского хозяйства, доходы от собственности в виде процентов по вкладам, ценным бумагам, дивидендов, доходы лиц, занятых предпринимательской деятельностью, а также страховые возмещения, ссуды, доходы от продажи иностранной валюты и другие доходы"¹.

"Денежные расходы населения включают расходы населения на покупку товаров и оплату услуг, обязательные платежи и разнообразные взносы, прирост сбережений во вкладах и ценных бумагах"².

Среднемесячная заработная плата работающих в отраслях экономики определяется делением начисленного фонда оплаты труда, включая вознаграждение по итогам работы за год и единовременные поощрения, на среднегодовую численность работающих. Пособия, получаемые работающими из средств социального страхования, в фонд оплаты труда и среднюю заработную плату не включаются.

Прожиточный минимум населения рассчитывается с учетом его половозрастного состава, исходя из расходов на продукты питания в объеме минимальных размеров их потребления, расходов на коммунальные услуги, а также налогов и обязательных платежей, исходя из структуры расходов на них у 10% наименее обеспеченных семей.

Потребление продуктов питания в домашних хозяйствах складывается за счет покупки товаров во всех сферах торговли, собственного производства и переработки, запасов и прочих поступлений (помощь

¹ CD Регионы России // Государственный комитет Российской Федерации по статистике. – Информационно-издательский центр "Статистика России", 2001.

² Там же.

родственников, подарки, бесплатные поступления в форме вознаграждений за труд).

Так, выплаты из фондов общественного потребления государства (бесплатное образование, медицинская помощь, пенсии и стипендии, льготные путевки и др.) составляли в 1988 г. 43% от заработной платы рабочих и служащих СССР.

1.3.2. Доходы и уровень жизни населения

Динамика доходов и уровня жизни населения России показана в табл. 1.3.1. Из таблицы видно, что с развитием рыночных реформ наблюдаются устойчивые тенденции.

Таблица 1.3.1

Основные социально-экономические показатели, характеризующие доходы и уровень жизни населения России¹

Показатель	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	2000	2003
Среднемесячная начисленная заработная плата работающих в экономике, в руб. в долл.	548	6000	58700	220400	472400	790200	950200	1101	2223	5498
	5	31	61	99	103	154	164	113	79	179
Денежные доходы (в среднем на душу в месяц), долл.	4	21	47	91	116	147	161	96	78	168
Средний размер назначенных пенсий (в месяц), долл.	1,7	7,8	20	33	40	58	56	39	29	53
Прожиточный минимум (в среднем на душу в месяц), долл.	1,5	9,9	22	38	60	72	71	49	43	69
Численность населения с доходами ниже прожиточного минимума млн. чел. в процентах к общей численности населения	–	50,2	46,9	36,2	36,6	32,7	30,7	35	42,3	29,6
	–	33,5	31,5	24,4	24,7	22,1	20,8	23,8	29,1	20,6
Соотношение к прожиточному минимуму, % среднедушевых денежных доходов среднемесячной начисленной заработной платы среднего размера назначенных месячных пенсий	303	210	219	238	202	206	227	196	175	244
	316	281	254	226	159	190	206	198	183	260
	170	116	137	124	99	116	113	115	147	102
Среднегодовой курс рубля к доллару США	–	193	962	2276	4595	5160	5800	10,12	28,13	30,68

¹ Российский статистический ежегодник. 2004: Стат. Сборник / Росстат. – М., 2004.

Таблица 1.3.2

**Структура денежных доходов и удельный вес расходов
в денежных доходах населения России^{1,2}**
(% от объема доходов)

Показатель	1970	1980	1990	1995	1996	1997	1998	2000	2003
Денежные доходы – всего	100	100	100	100	100	100	100	100	100
В том числе:									
оплата труда	80,6	77,4	74,1	39,3	40,7	38,0	40,5	38,1	63,9
социальные трансферты	14,8	15,7	13	16,7	14,2	14,9	13,3	14,4	14,1
доходы от собственности, пред- принимательской деятельности и др.	4,6	6,9	12,9	44,0	45,1	47,1	46,2	47,5	22
Денежные расходы – всего	100,2	99,1	95	96,5	98,6	98,3	98,4	97,1	97,3
Из них использовано на:									
покупку товаров и оплату услуг	86,2	84,3	75,3	70,5	68,9	67,9	78,3	77,8	69,3
оплату обязательных платежей и разнообразных взносов	10	12,1	12,2	6,7	6,0	7,1	6,4	8,1	8,4
накопление сбережений во вкладах	4	2,7	7,5	5,0	4,9	2,2	1,1	4,5	12,3
покупку валюты	–	–	–	14,3	18,8	21,1	12,6	6,7	7,3
Прирост (+), уменьшение (-) денег на руках у населения	- 0,2	+ 0,9	+ 5	+ 3,5	+ 1,4	+ 1,7	+ 1,6	+ 2,9	+ 2,7

Таблица 1.3.3

Потребительские расходы бюджетов домашних хозяйств населения России^{1,2}

Показатели	Годы							
	1993	1994	1995	1996	1997	1998	2000	2003
Потребительские расходы за месяц: в процентах	100	100	100	100	100	100	100	100
Расходы на покупку продуктов для домаш- него питания:								
в процентах	43,5	43,9	49,0	47,2	43,0	51,4	47,6	37,7
из них:								
хлеба и хлебных продуктов	4,3	6,1	8,2	9,6	7,6	8,2	8,1	6,5
мяса и мясных продуктов	13,1	12	13,2	12,2	12,0	14,2	13,1	10,9
молока и молочных продуктов	5,9	5,9	7,4	6,8	6,1	7,3	6,4	3,1
Расходы на питание вне дома (обществен- ное питание):								
в процентах	2,8	2,9	3,0	3,0	2,8	2,0	1,8	3,0
Расходы на покупку алкогольных напитков: в процентах	3,1	2,9	2,5	2,5	2,8	2,6	2,5	2,2
Расходы на покупку непродовольственных товаров:								
в процентах	42,4	40,2	31,8	31,3	36,5	30,1	34,3	37,3
из них:								
одежды, обуви, белья, тканей	21,8	19,1	14,6	14,0	14,8	13,0	15,5	12,4
теле-, радиоаппаратуры, предметов для отдыха и развлечений	4,3	5,1	3,9	3,7	4,1	2,8	3,2	4,4
товаров и принадлежностей по ведению хозяйства, мебели	8	6,1	3,6	3,5	4,9	4,2	4,5	6,4

¹ CD Регионы России / Государственный комитет Российской Федерации по статистике. – Информационно-издательский центр "Статистика России", 2004.

² Российский статистический ежегодник. 2004: Стат. Сборник / Росстат. – М., 2004.

Показатели	Годы							
	1993	1994	1995	1996	1997	1998	2000	2003
Расходы на оплату услуг:								
в процентах	8,2	10,1	13,7	16,0	14,9	13,9	13,8	19,8
из них:								
жилищно-коммунальных услуг	0,7	1,8	4,3	5,7	5,1	5,2	4,6	7,2
услуг по ремонту и прочих бытовых услуг	1,8	2,4	2,2	2,2	2,0	2,0	1,8	2,7
культурно-образовательных услуг	2,1	1,2	1,4	1,5	1,5	1,5	1,6	3,0
услуг транспорта и связи	2,2	3,5	4,6	5,3	4,4	3,8	3,8	4,7

1.3.3. Исследование материальных потребностей

Планирование материальных потребностей человека имеет важное практическое значение, т.к. оно формирует условия жизни и уровень благосостояния человека. За основу формирования материальных потребностей принята лестница материального благосостояния на основе трехступенчатого роста потребностей человека (рис. 1.3.2).

Планирование материальных потребностей позволяет:

определить стратегические и тактические цели человека на основе лестницы материальных потребностей;

сопоставить достижение целей с необходимыми средствами и доходами для этого;

избежать импульсивности и авантюриности в росте материального благосостояния;

планомерно осуществлять всестороннее развитие личности человека на основе решения локальных задач, удовлетворения духовных потребностей.

Немецкие экономисты отмечают четыре большие волны развития потребностей в период восстановления экономики ФРГ в 50-х и 60-х гг. XX в.:

"волна обжорства" – период, когда люди в качестве первоочередной удовлетворяли физиологическую потребность в пище;

"волна одежды" – период, когда люди стали больше внимания уделять добротной и красивой одежде;

"квартирная волна" – период, когда росли расходы в семейном бюджете и главное внимание уделялось улучшению жилищных условий;

"волна роскоши" – период существенного подъема доходов и потребностей, когда богатые немцы стали строить коттеджи и одеваться в модных магазинах, тратить крупные суммы на путешествия и развлечения.



Рис. 1.3.2. Динамика роста благосостояния и изменения материальных потребностей человека

Таблица 1.3.4

**Доступность материальных благ для представителей
слоя необеспеченных (малообеспеченных), %**

Материальные блага	Свободно	Экономия	Недоступно
Купить автомобиль	0	25	75
Купить бытовую аппаратуру (магнитофон, видео)	6	68	25
Купить бытовые предметы длительного пользования (холодильник, телевизор)	6	68	25
Купить дачу	0	13	86
Купить квартиру	0	7	93
Купить новую мебель	1	51	47
Отдыхать в санаториях, пансионатах, турбазах	10	61	30
Отдыхать за границей	0	21	78
Покупать деликатесы	7	88	4
Покупать изделия из драгоценных металлов	0	48	51
Покупать модную дорогую одежду	0	44	56
Покупать новую добротную одежду	24	74	2
Посещать рестораны	1	35	63

Таблица 1.3.5

**Доступность материальных благ для представителей
слоя обеспеченных, %**

Материальные блага	Свободно	Экономия	Недоступно
Купить автомобиль	1	53	46
Купить бытовую аппаратуру (магнитофон, видео)	24	75	1
Купить бытовые предметы длительного пользования (холодильник, телевизор)	22	75	3
Купить дачу	0	38	63
Купить квартиру	0	26	74
Купить новую мебель	2	81	16
Отдыхать в санаториях, пансионатах, турбазах	34	62	5
Отдыхать за границей	1	55	44
Покупать деликатесы	57	41	2
Покупать изделия из драгоценных металлов	4	78	18
Покупать модную дорогую одежду	11	77	13
Покупать новую добротную одежду	89	11	0
Посещать рестораны	13	63	25

Гражданин США, имеющий степень бакалавра, имеет доход в 2,7 раза больше человека без среднего образования и в 1,8 раза больше человека со средним образованием (рис. 1.3.3). Еще выше ценится работа человека с продвинутым высшим образованием (аналог нашего кандидата или доктора наук): его доход в 4,1 раза выше дохода человека без среднего образования, в 2,8 раза выше дохода человека со средним образованием и в полтора раза выше дохода бакалавра.



Рис. 1.3.3. Доход на одного человека старше 18 лет в США в зависимости от уровня образования, долл. (1994 г.)¹

1.3.4. Духовные потребности

Духовные потребности отражают потребности человека в духовных благах, которые создаются в процессе интеллектуальной деятельности людей в таких отраслях, как культура и искусство, образование, наука, социальное обеспечение и политическое управление.

Таблица 1.3.6

Показатели духовного благосостояния населения России²

	Показатели	1985	1990	1995	1998	2000	2003
1.	Численность учащихся в общеобразовательных школах на 10000 населения, чел.	1403	1407	1490	1501	1379	1227
2.	Численность учащихся в учебных заведениях начального профессионального образования на 10000 населения, чел.	139	128	115	115	115	113
3.	Численность студентов государственных средних специальных учреждений на 10000 населения, чел.	172	153	130	140	160	174
4.	Численность студентов государственных высших учебных заведений на 10000 населения, чел.	206	190	179	229	294	388
5.	Обеспеченность местами детей, находящихся в дошкольных учреждениях (на 100 мест приходится детей), чел.	106	108	83	79	82	88
6.	Число посещений театров на 1000 населения, посещений	508	375	213	189	212	201
7.	Число посещений музеев на 1000 населения, посещений	723	971	509	457	505	511

¹ Российский экономический журнал. – 1999. – № 3. – С. 33.

² Российский статистический ежегодник. 2004: Стат. Сборник / Росстат. – М., 2004.

Продолжение таблицы 1.3.6

	Показатели	1985	1990	1995	1998	2000	2003
8.	Число массовых библиотек, в расчете на 10000 населения	4,4	4,2	3,7	3,6	3,5	3,5
9.	Число клубных учреждений в расчете на 10000 населения	5,3	4,9	4,0	3,8	3,7	3,7
10.	Годовой тираж книг и брошюр на 1000 населения, экз.	12014	10473	3234	2775	3250	4858
11.	Разовый тираж газет на 1000 населения, экз.	919	1116	821	766	750	1481
12.	Численность пенсионеров, состоящих на учете в органах социальной защиты населения, тыс. чел.	30291	32848	37083	38517	38411	38164
13.	Удельный вес расходов на социально-культурные мероприятия в общем объеме расходов бюджета, %	42,1	43,2	26,5	31,7	27,4	29,6
14.	Число зарегистрированных преступлений на 100000 населения, ед.	1417	1859	2756	1765	2028	1901
15.	Число преступлений, совершенных несовершеннолетними или при их соучастии на 100000 населения, ед.	111	111	142	125	134	100

Практическое задание

Задание 1. Доходы и уровень жизни.

1. На основе исходных данных “социально-экономических показателей доходов и уровня жизни населения России” постройте в графической форме динамику показателей за 1991-2000 гг. (табл. 1.3.1).

2. На основе исходных данных табл. 1.3.2 “Структура денежных доходов и удельный вес расходов в денежных доходах населения России” постройте в графической форме динамику показателей за 1990-2000 гг.

3. Проведите экономический анализ динамики фактических данных и дайте комментарии по группам показателей (рост, снижение, стабилизация).

4. Дайте комментарий причин полученной динамики показателей. Объем – 1 страница формата А4.

Задание 2. Бюджет домашнего хозяйства.

1. На основе исходных потребительских расходов домашних хозяйств населения России постройте в графической форме динамику групп расходов.

2. Проведите экономический анализ динамики показателей и дайте комментарий.

3. Проведите укрупненный экономический анализ бюджета Вашей семьи за последний год. Сопоставьте со средними данными по России. Дайте комментарий различий и совпадений. Объем – 1 страница формата А4.

Резюме

1. Материальные потребности – совокупность материальных благ, имеющая вещественную форму и выступающая в качестве главного побудительного мотива трудовой деятельности человека. В России наблюдается рост денежных доходов населения, среднемесячной заработной платы и минимального прожиточного минимума, хотя по их численным значениям Россия находится среди развивающихся стран.

2. Духовные потребности – совокупность духовных благ, имеющих информационную форму и необходимых для становления и развития личности человека. Разновидностями духовных потребностей являются научное и художественное творчество, культура и искусство (книги, кино, видео, театр).

3. Иерархия индивидуальных и групповых потребностей может быть представлена в виде пирамиды Маслоу. Напряженность между индивидуальной и групповой мотивацией, влияющая на поведение членов коллектива нарастает при переходе от первичных ко вторичным потребителям.

4. Планирование материальных потребностей позволяет определить динамику роста благосостояния человека и формировать возрастающие потребности в соответствии с имеющимися доходами. Существуют три уровня удовлетворения материальных потребностей исходя из разделения общества на три группы (бедные, средние, богатые).

5. Социологическое исследование доступности материальных благ показывает, что блага, выходящие за рамки “потребительской корзины”, недоступны для малообеспеченных слоев населения, при условии экономии возможны для представителей слоя обеспеченных. Среди зажиточных и богатых большая часть материальных благ потребляется свободно.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Что включается в “потребительскую корзину”? Для чего это нужно знать руководителю?

2. Что включают в себя показатели денежных доходов и расходов населения?

3. Как связана динамика роста благосостояния с разделением населения на группы по доходам (бедные, средние, богатые)?

4. Какова динамика потребительских доходов и расходов домашних хозяйств?

5. На основе чего возможно планирование материальных потребностей?

6. Какие показатели духовного благосостояния Вы запомнили?

1.4. Развитие человеческих ресурсов

Развитие должно быть вполне гармоническое, как физическое, так и соответственно ему умственное, эстетическое, нравственное.

П.Ф. Лесгафт

1.4.1. Роль человека в обществе

Результаты коллективного труда, психологический климат, удовлетворенность работников трудом выступают на первое место в совокупности факторов, определяющих качество трудовой жизни. В связи с этим особое значение приобретает проблема всестороннего развития личности человека как важнейшая составная часть глобальной жизненной цели гуманного общества.

При этом человек рассматривается "как высшая ступень живых организмов на Земле, субъект общественно-исторической деятельности и культуры"¹.

Одно из наиболее четких определений личности дается в энциклопедическом словаре: "*Личность* – устойчивая система социально-значимых черт, характеризующих индивида как члена общества"².

Классификация понятий, характеризующих человека, показана на рис. 1.4.1.

1.4.2. Концепция личности человека Сферы человеческой деятельности

Всестороннее развитие личности предполагает определение областей деятельности, в которых происходит развитие личности. К. Маркс и Ф. Энгельс доказали, что вся общественная деятельность поляризуется на производство вещей и производство людей³.

Производство вещей исторически осуществляется в двух формах: *натуральной*, направленной на материальную форму вещества (жилье, мебель, транспорт, одежда, продукты питания и др.);

знаковой, направленной на информационную форму вещества (модели, графики, чертежи, картины, книги, программы и др.).

Производство людей связано с процессом воспроизводства человека как биологической субстанции и социального существа и может быть рассмотрено в двух формах:

биологической как процесс зачатия, рождения, охраны здоровья и старения человека;

социальной как процесс воспитания и превращения биологического существа в собственно человека и управления социальными группами в обществе.

¹ Советский энциклопедический словарь / Глав. ред. А.М. Прохоров. – М.: Советская энциклопедия, 1985. – С. 1477.

² Там же. – С. 718.

³ Маркс К., Энгельс Ф. Полн. собр. соч. – 2-е изд. – Т. 23.

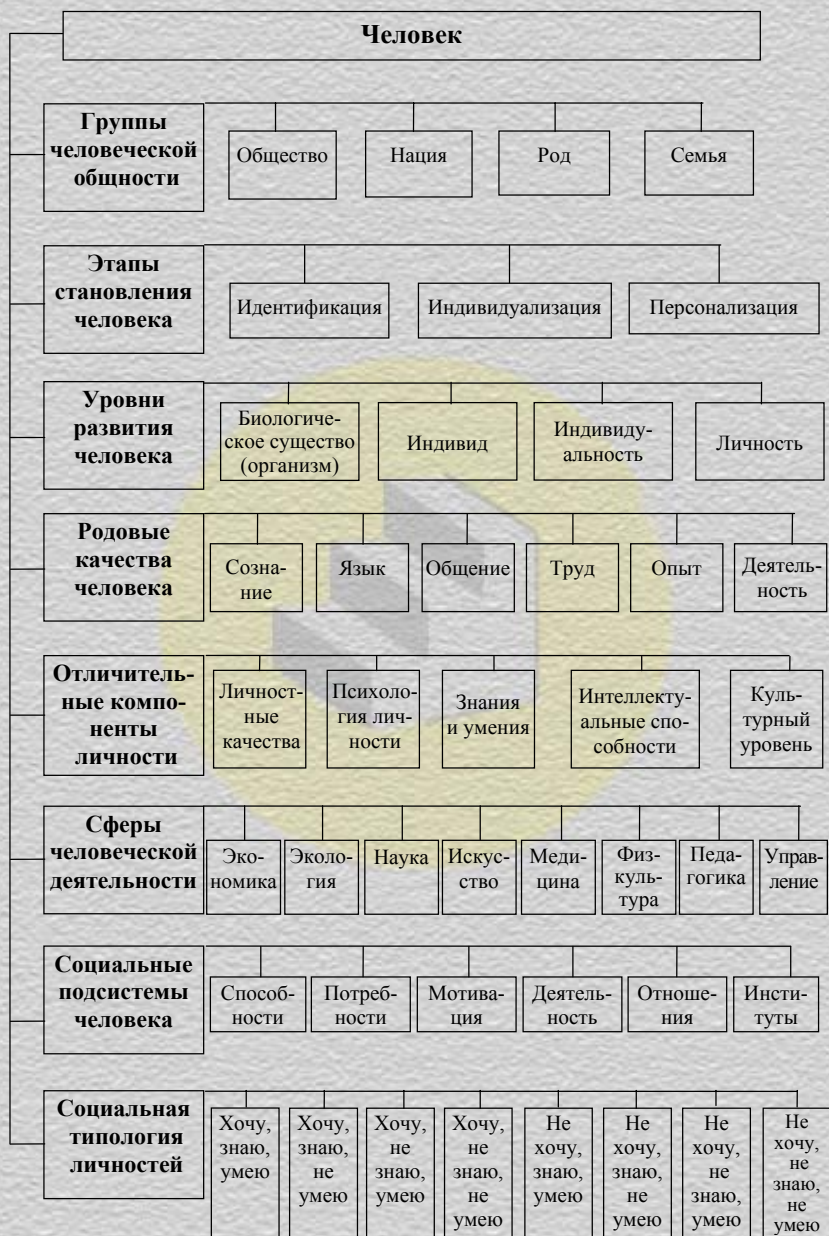


Рис. 1.4.1. Классификация понятий, характеризующих человека

Развивая данный подход к всестороннему развитию личности, проф. Л.А. Зеленов разработал концепцию восьми сфер человеческой деятельности и теорию человековедения, призванную изучать эти сферы¹. Кратко охарактеризуем содержание каждой сферы деятельности (рис. 1.4.2).



Рис. 1.4.2. Сферы человеческой деятельности

Экономическая деятельность – это деятельность по производству, распределению, обмену и потреблению материальных благ. Она совершается, прежде всего, как преобразование вещества природы и базируется на трудовой природе человека.

Экологическая деятельность – это деятельность по регулированию отношений человека с природой, естественной окружающей средой. Она осуществляется в четырех функциях: природосохранение, природовосстановление, природосовершенствование и защита человека от пагубного воздействия природы (ураганы, землетрясения, суховеи, радиация и пр.).

Научная деятельность – это деятельность по познанию законов и свойств реального мира, по генерации знания любого вида и уровня: теоретического и эмпирического, академического и обыденного.

Художественная деятельность (искусство) – это деятельность по образному моделированию реального мира, по созданию, распределению, обмену, потреблению произведений искусства. Она базируется на образном мышлении человека.

¹ Зеленов Л.А. Становление личности. – Горький: Волго-Вятское кн. изд-во, 1989. – С. 137-143.

Медицинская деятельность – это деятельность по сохранению и восстановлению жизнеспособности человека и человеческого рода. Основной ее объект – человеческий род, и она решает две задачи: сохранение (профилактика) и восстановление (лечение) людей.

Физкультурная деятельность – это деятельность по развитию физических возможностей человека, по достижению его физического совершенства. Физическое совершенство мы понимаем как оптимальное функционирование всех систем человеческого организма: сердечно-сосудистой, нервной, дыхательной, мышечной, костной, пищеварительной и т.д.

Педагогическая деятельность – это деятельность по передаче и освоению социального опыта человечества. Она осуществляется в многообразных формах образования, обучения и воспитания и, соответственно, самообразования, самообучения и самовоспитания. Образование разделяется по уровням обучения: начальное, общее среднее, среднее специальное, высшее и послевузовское образование.

Управленческая деятельность – это деятельность по управлению отношениями людей в обществе, по мобилизации готовности людей к деятельности. Управление – это процесс организации и координации людей в процессе производства, обмена, распределения и потребления материальных благ. Управление осуществляется по функциям планирования, прогнозирования, нормирования, организации, контроля, учета, анализа и регулирования.

Социальная типология личностей

С точки зрения эффективного управления персоналом особое значение приобретает социальная типология личностей человека, которая базируется на трех слагаемых: *хочу, знаю, умею*.

Таблица 1.4.1

Социальная типология личностей

Социальная типология	Потребности и стимулы к труду	Результаты труда	Обучение и воспитание
1. Хочу, знаю, умею	Высокий уровень потребностей. Самовыражение и моральное поощрение	Высокие производительность и качество труда	Высокое самообразование. Помощь со стороны предприятия
2. Хочу, знаю, не умею	Высокий уровень потребностей. Моральное поощрение и самовыражение	Средние производительность и качество труда	Необходимость профессионального обучения
3. Хочу, не знаю, умею	Средний или высокий уровень потребностей. Моральное и материальное поощрение	Средние производительность и качество труда	Обучение по специальности. Получение хорошего образования (вуз, техникум)
4. Хочу, не знаю, не умею	Средний уровень потребностей. Материальное и моральное поощрение, принуждение	Низкие производительность и качество труда (брак)	Воспитание и профессиональное обучение. Повышение культуры
5. Не хочу, знаю, умею	Средний или низкий уровень потребностей. Материальное или моральное поощрение	Высокие производительность и качество труда	Повышение уровня культуры и человеческих ценностей

6. Не хочу, знаю, не умею	Средний или низкий уровень потребностей. Принуждение или вознаграждение	Низкая производительность и среднее качество труда	Воспитание и профессиональное обучение
7. Не хочу, не знаю, умею	Низкий или средний уровень потребностей. Принуждение и материальное поощрение	Средняя производительность и низкое качество труда	Воспитание и обучение по специальности. Повышение уровня культуры
8. Не хочу, не знаю, не умею	Низкий уровень потребностей. Принуждение и жесткий контроль	Низкие производительность и качество труда (брак, хищения)	Практически бесполезны. Полная неготовность к труду

1.4.3. Управление развитием личности Развитие человеческих ресурсов

Развитие человеческих ресурсов – это комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников организации с целью повышения эффективности их работы.



Рис. 1.4.3. Схема развития человеческих ресурсов



Рис. 1.4.4. Факторы мотивации персонала

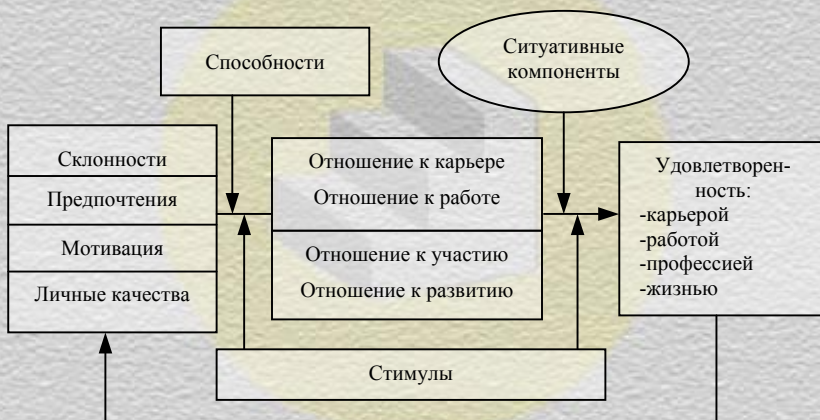


Рис. 1.4.5. Факторы, определяющие выбор карьеры

Тест “Трудности в общении с подчиненными”¹

Ответьте “да” или “нет” на следующие вопросы. Запишите ответы на листе бумаги: 1 – да, 2 – нет и т.д. Время на тест – 5 мин.

1. Считаете ли вы себя бесспорно более компетентным, чем ваши коллеги и руководители? Напоминаете ли вы им на это?

2. Стремитесь ли вы, критикуя, образумить ошибающихся или “отхлестать” их, чтобы “впредь не повадно было”?

¹ Резник С.Д., Игошина И.А., Кухарев К.М. Управление персоналом (практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации): Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С. 126-131.

3. Нуждаетесь ли вы в полном контроле над всем происходящим в вашей организации?
4. Потребуете ли вы, чтобы почти все мероприятия получали вашу “визу”?
5. Не слишком ли длительны ваши выступления на совещаниях?
6. Присуща ли вам привычка безоглядно атаковать противников, чтобы опровергнуть их аргументы?
7. Испытываете ли вы потребность спорить? Быстро ли вы скатываетесь к спору в любой дискуссии?
8. Избегают ли окружающие обсуждать с вами свои замыслы?
9. А если обсуждают, не ведут ли они разговор с самого начала в оборонительном или атакующем ключе?
10. Очень ли важны для вас внешние символы высокого положения и власти?
11. Уходите ли вы от ответственности любой ценой в случае неудачи?
12. Неохотно ли вы идете на предоставление другим тех же привилегий или символов власти, которыми обладаете сами?
13. Не слишком ли часто вы используете местоимение “я”, рассказывая о своей деятельности?
14. Восхищаются ли ваши подчиненные вашей решительностью и квалификацией или тем, что в вашей организации и с вашей поддержкой они сами могут быть решительными и постоянно повышать свою квалификацию?
15. Ощущаете ли вы с горечью и разочарованием, что люди говорят о вас сдержанно и с холодком, тогда как вам очень хочется, чтобы они любили вас?

Ключ к тесту “Трудности в общении с подчиненными”

Если вы ответили положительно хотя бы на три из пятнадцати вопросов, то не исключено, что некоторые шершавые грани вашего характера весьма болезненно воспринимаются окружающими. Если вы дали 6 положительных ответов, то весьма вероятно, что ваши отношения с коллегами несколько напряженнее, чем вам хотелось бы. О большем количестве ответов “да” нечего и говорить.

Конкретные ситуации

Ситуация 1. Друг семьи?

Ваш подчиненный одновременно является другом Вашей семьи и ценным работником организации, но на работе допускает фамильярное отношение к Вам, что снижает Ваш авторитет как руководителя. Срочно нужно объясниться.

Вы говорите: ...

Ситуация 2. После свадьбы.

Один из Ваших подчиненных вчера был на свадьбе и утром пришел на работу с кругами под глазами и невыспавшийся. Ему надо сегодня обязательно выполнить одно срочное задание. Вы видите, что он страдает и плохо себя чувствует.

Вы говорите: ...

Ситуация 3. Секретарь.

Ваша секретарь говорит Вам: “Вчера Вы попросили меня набрать на компьютере этот доклад после рабочего дня, поскольку он Вам был срочно нужен. Мне это было очень некстати, потому что пришлось отказаться от назначенной встречи. И теперь Вы разговариваете со мной таким неуважительным тоном из-за того, что я допустила несколько опечаток?”

Вы говорите: ...

Ситуация 4. Переделать все?

Подчиненный обращается к своему руководителю, недавно вступившему в должность: “Я уже давно работаю в этой должности и не помню случая, чтобы меня заставляли переделать мой отчет. Вы первый, кто этого требует. Возможно, в отчете есть какие-то неточности, никто от них не застрахован. Но переделывать все?!”

Вы говорите: ...

Ситуация 5. Трудный подчиненный.

Подчиненный игнорирует Ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что Вы ему указываете.

Как Вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем?

1. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания (объявите замечание)?

2. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт?

3. Апеллируете к активу коллектива – пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия?

4. Попытаетесь разобраться в том, не делаете ли Вы сами ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным и потом решите, как поступить?

Ситуация 6. Опоздание.

Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором Вы несколько лет работали старшим сотрудником. На 8 часов 15 минут Вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет Вас. Как Вы начнете беседу при встрече?

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу?

2. Извинитесь перед подчиненным и начнете беседу в спокойном тоне о его опоздании?

3. Поздоровайтесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: “Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и Вы?”

4. В интересах защиты “чести мундира” отмените беседу и перенесете ее на другое время?

Ситуация 7. Роль дворецкого?

Вы – секретарь руководителя фирмы. Руководитель решил, что теперь вы должны заходить к нему в кабинет каждый раз, когда кто-нибудь приходит на прием, и объявлять фамилию, имя, отчество и должность посетителя. Вам это напоминает работу дворецкого.

Вы говорите начальнику: ...

Ситуация 8. Трудный начальник.

Руководитель организации, Ваш непосредственный начальник, контролирует все Ваши действия и действия сотрудников вашего отдела сверх всякой меры. Дав Вашему отделу задание, он постоянно интересуется его выполнением, торопит Вас и Вы чувствуете, что не выдерживаете такого к Вам отношения.

При встрече с руководителем Вы говорите: ...

Ситуация 9. Сверхурочная работа.

У Вас сегодня вечером важная встреча, о которой вы условились уже давно. Ваш начальник говорит Вам: “Из-за внезапно поступившего заказа, очень важного для предприятия, Вам придется задержаться на работе”.

Вы говорите: ...

Ситуация 10. Испорченные переговоры.

Начальник, вместе с которым Вы ходили на встречу с важным заказчиком, переусердствовал и испортил переговоры. Создалась крайне неприятная ситуация. Вам не хотелось бы еще раз оказаться в аналогичной ситуации.

Вы говорите: ...

Резюме

1. В современном менеджменте все большее значение приобретает гуманистическая концепция, в соответствии с которой человек рассматривается как главный субъект управления, а всестороннее развитие личности человека – как глобальная цель предприятия. Человек рассматривается как высшая ступень живых организмов на Земле, субъект общественно-исторической деятельности и культуры. Личность – это устойчивая система социально значимых черт, характеризующих индивида как члена общества.

2. Человек исследуется разными науками и характеризуется совокупностью показателей: группа человеческой общности, этапы ста-

новления человека, уровни его развития, родовые качества человека, отличительные компоненты личности, сферы человеческой деятельности, социальные подсистемы человека и социальная типология личностей.

3. Теория человековедения исследует человека по 8 сферам деятельности: экономика, экология, наука, искусство, медицина, физкультура, педагогика, управление. Мир человека обеспечивается функционированием шести взаимосвязанных социальных подсистем: способности, потребности, мотивация, деятельность, отношения и институты.

4. Социальная типология личностей базируется на основе позитивного и негативного сочетания трех слагаемых и предусматривает восемь типов от идеального позитивного ("хочу, знаю, умею") до негативного ("не хочу, не знаю, не умею").

5. Управление развитием личности человека является важнейшей функцией службы управления персоналом предприятия и каждого руководителя. Развитие личности целесообразно осуществлять на основе целевого планирования развития человеческих ресурсов и планирования служебной карьеры.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Какова роль человека в современном обществе?
2. Какие понятия характеризуют человека?
3. Назовите сферы человеческой деятельности. Какие, на Ваш взгляд, главные?
4. Какие существуют социальные подсистемы человека?
5. Какие восемь социальных типов личностей существуют? Какой лучший?
6. Назовите основные этапы развития человеческих ресурсов.
7. Каковы факторы мотивации карьеры персонала?
8. Есть ли у Вас трудности в общении с подчиненными? Какие результаты по тесту?
9. Умеете ли Вы влиять на других? Сколько баллов Вы набрали по тесту?
10. Сколько ситуаций Вы могли бы разрешить положительно, без развития конфликта?

Проявлять скупость при оплате труда – значит проявлять мелочность.

Конфуций



Глава 2. ОПЛАТА ТРУДА ПЕРСОНАЛА

2.1. Теория оплаты труда

Заработная плата является одним из важнейших и, может быть, даже решающих элементов формирования хорошего климата на предприятии.

В. Хойер

2.1.1. Сущность и функции заработной платы

Заработная плата является частью ВВП, которая отражается в себестоимости продукции и распределяется в рыночной экономике между отраслями народного хозяйства, предприятиями и отдельными работниками исходя из количества и качества затраченного труда, а также спроса и предложения товаров.

Заработная плата представляет собой цену рабочей силы, соответствующую стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи.

В модели стоимости товара К. Маркса заработная плата составляет важнейший компонент стоимости продукции:

$$S = C + V + m,$$

где S – стоимость товара в денежном измерении;

C – стоимость овеществленных средств и предметов труда;

V – стоимость рабочей силы;

m – прибавочный продукт.

Эта модель существенно не изменилась в последующие сто лет и в современной рыночной экономике имеет следующий вид:

$$S = (M + A + Z + O + H) + П,$$

где M – стоимость материалов, сырья и полуфабрикатов;

A – амортизационные отчисления;

Z – заработная плата (основная и дополнительная);

O – обязательные отчисления от заработной платы;

H – накладные расходы;

$П$ – прибыль.

В общем виде структура оплаты труда работника предприятия или организации имеет следующий вид (рис. 2.1.1).



Рис. 2.1.2. Функции заработной платы¹

¹ Абакумова Н.Н., Подволова Р.Я. Политика доходов и заработной платы: Учебное пособие. – Новосибирск: НГАЭиУ. М.: ИНФРА-М, 1999. – С. 137.

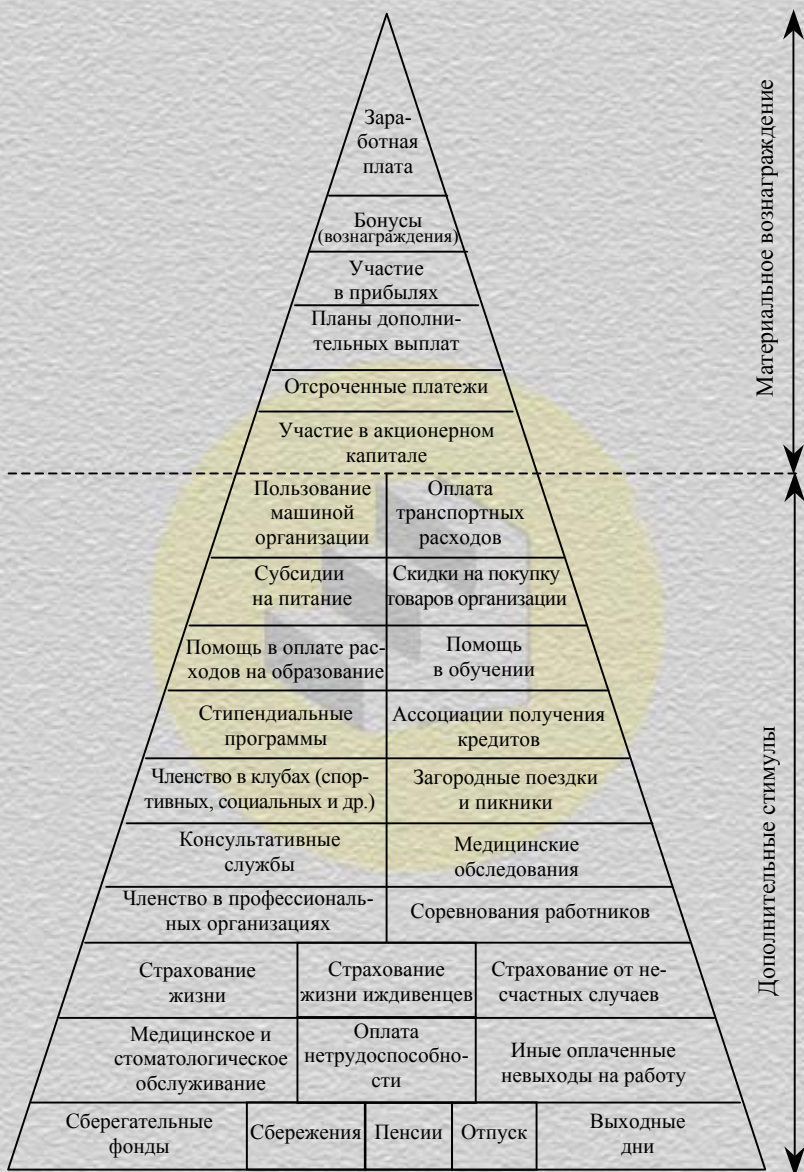


Рис. 2.1.3. Формы оплаты труда персонала в организации¹

¹ Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учебник для вузов. – М.: Академия, 2000. – С. 399.



Рис. 2.1.4. Модель государственного регулирования заработной платы в рыночной экономике¹

В качестве позитивных тенденций можно отметить значительное расширение хозяйственной самостоятельности приватизированных предприятий, огромный рост числа частных предприятий в сфере малого бизнеса, изменение государственной формы собственности на частную, практически полную свободу в определении форм и размеров оплаты труда, рост заработной платы и доходов населения.

В качестве негативных тенденций следует отметить резкие и часто не обоснованные темпы проведения рыночных реформ со стороны государства, спонтанный и нерегулируемый рост инфляции в стране, фискальную и нестабильную налоговую политику государства, задержки и несвоевременные выплаты заработной платы, конверсию

¹ Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учебник для вузов. – М.: Академия, 2000 – С. 459

оборонных отраслей промышленности и резкое снижение государственных заказов, рост числа безработных и работников с частичной занятостью, снижение социальных гарантий трудящихся, достигнутых при социализме, отсутствие контроля за темпами роста производительности труда и заработной платы.

Тенденции роста показателей заработной платы в России показаны на рис. 2.1.5. Особенности заработной платы в России сводятся к следующему:

1. Резкое падение за годы рыночных реформ цены рабочей силы. Заработная плата рабочих России в десятки раз ниже заработной платы рабочих европейских развитых стран.

2. Фактическая утеря заработной платой своих основных функций: воспроизводственной, стимулирующей, регулирующей, социальной.

3. Низкий уровень минимальной заработной платы, установленной государством (бюджетный минимум). При низкой средней заработной плате минимальный размер оплаты труда (МРОТ) составляет от нее 4-5% и теряет какое-либо экономическое значение.

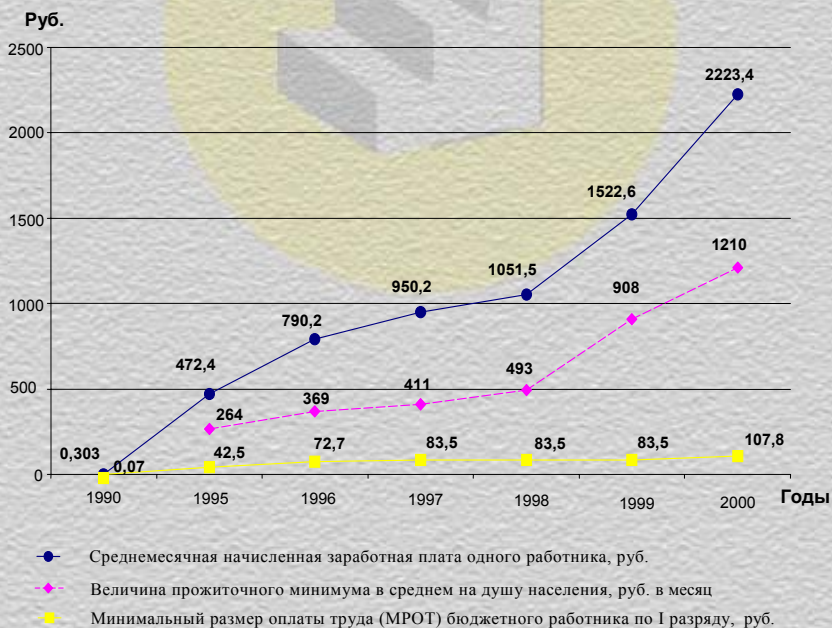


Рис. 2.1.5. Тенденции роста оплаты труда в России

4. Высокая дифференциация заработной платы по отраслям экономики, регионам и профессиям в пределах одного предприятия.

5. На частных предприятиях получила практика официальной и неофициальной (скрытой) заработной платы.

2.1.3. Принципы оплаты труда в организации

В качестве основных принципов оплаты труда для отдельной организации могут быть названы следующие:

определение размера средней оплаты труда работников выше минимальной оплаты труда, установленной государством;

максимальная самостоятельность в вопросах организации и оплаты труда;

опережающие темпы роста производительности труда по сравнению с темпами роста заработной платы;

оплата по конечным результатам производства и в соответствии с количеством затраченного труда;

поощрение высокого качества продукции, труда, работ и услуг;

материальная заинтересованность работников в росте производительности труда;

обеспечение рациональных соотношений в оплате сложного и простого, умственного и физического труда;

обеспечение соотношений в оплате труда отдельных профессий, категорий и групп;

индексация заработной платы в соответствии с темпами роста инфляции;

обеспечение оптимального удельного веса заработной платы в себестоимости продукции;

анализ средней заработной платы по аналогичным организациям и планирование ее превышения;

анализ средней заработной платы одного работника в регионе (районе) и планирование ее превышения;

выбор рациональной системы оплаты труда (сдельной, повременной) для отдельных категорий работников;

обеспечение социальной защищенности работников организации с помощью государственных и внутрифирменных гарантий труда;

анализ динамики роста заработной платы и отдельных ее компонентов (оклады, тарифные ставки, вознаграждения, премии);

оценка стоимости рабочей силы (число членов семьи умножить на бюджет прожиточного минимума в регионе).

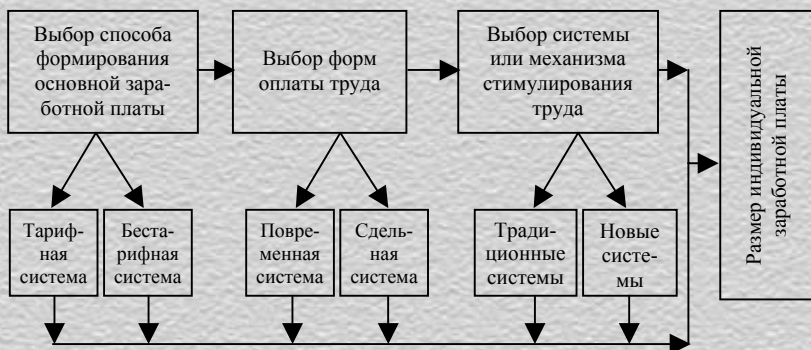


Рис. 2.1.6. Регулирование заработной платы в организации¹



Рис. 2.1.7. Структура доходов сотрудника организации²

¹ Абакумова Н.Н., Подвалова Р.Я. Политика доходов и заработной платы: Учебное пособие. – Новосибирск: НГАЭиУ; М.: Инфра-М, 1999. – С. 138.

² Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 1998. – С. 247.

Резюме

1. Заработная плата представляет собой цену рабочей силы, соответствующую стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи.

2. Структура оплаты труда работника включает в себя основную и дополнительную заработную плату, вознаграждение и премию за конечный результат и материальную помощь.

3. Основными функциями заработной платы являются воспроизводственная, статусная, регулирующая, стимулирующая и результирующая.

4. Государственная политика в области заработной платы заключается в рациональном использовании рычагов и стимулов: налогов на заработную плату, минимального размера зарплаты; социальных гарантий работникам; ценовой политики в области товаров "потребительской корзины" – и осуществляется на основе взаимодействия государства, профсоюзов и рынка труда.

5. Важнейшими принципами организации труда и заработной платы на предприятиях выступают оплата по конечному результату, оптимальный размер заработной платы в себестоимости продукции, соотношение в оплате труда различных категорий работников, соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы, обеспечение пропорций между заработной платой и численностью работников.

6. Между факторами (источниками) дохода и компонентами оплаты труда персонала существует объективная взаимосвязь, которая определяется принципами и нормативами заработной платы.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Из каких основных частей складывается оплата труда работника предприятия?

2. Каким образом государство может регулировать заработную плату на частных предприятиях?

3. Назовите основные принципы оплаты труда персонала.

4. Какие критерии определяют доходность труда с позиции воспроизводства рабочей силы?

5. Какие дополнительные стимулы (формы вознаграждения) применяются в оплате труда персонала?

6. Какой предельно допустимый размер заработной платы в затратах на рубль продукции обеспечивает рентабельную работу?

7. К чему приводит превышение темпов роста заработной платы по сравнению с ростом производительности труда?

8. Перечислите тенденции роста оплаты труда в России (зарплата, прожиточный минимум, минимальный размер оплаты труда)?

2.2. Системы оплаты труда

Работник стоит платы за свой труд.

Новый Завет

2.2.1. Системы и формы оплаты труда

Рассмотрим совокупность понятий, характеризующих оплату труда.

Тарифная система представляет собой совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется регулирование заработной платы различных категорий персонала. Составными элементами тарифной системы являются тарифные ставки, квалификационные разряды, должностные оклады, квалификационные категории.

Тарифная ставка – это выраженный в денежной форме размер оплаты труда рабочего за единицу рабочего времени. В большинстве отраслей народного хозяйства действуют часовые и дневные тарифные ставки. Тарифная ставка служит основой для определения размера оплаты труда всех категорий рабочих. Расценки для оплаты труда рабочих-сдельщиков определяются исходя из тарифной ставки соответствующего разряда работ, а для рабочих-повременщиков рассчитываются исходя из присвоенного разряда и отработанного времени.

Квалификационный разряд характеризует уровень достигнутой квалификации рабочего и определяется на основе Единого тарифного квалификационного справочника работ и профессий рабочих (ЕТКС). Например, токарь III разряда, фрезеровщик IV разряда и т.д.

Должностной оклад – это выраженный в денежной форме размер оплаты труда служащего за выполнение закрепленных за ним функциональных обязанностей. В большинстве отраслей народного хозяйства России действуют месячные должностные оклады.

Квалификационные категории характеризуют уровень квалификации, достигнутый управленческим персоналом, и определяются на основе Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих Госкомтруда (КСДС). Например, конструктор II категории, экономист I категории, старший научный сотрудник и т.д.

2.2.2. Тарифная система оплаты труда

Роль тарифной системы в организации заработной платы велика. Такой ее элемент, как тарифная ставка, обеспечивает соответствие между мерой труда и мерой оплаты. Тарифная ставка как бы аккумулирует в себе качественную сторону труда и отражает ее в заработной плате. Она учитывает сложность труда, свидетельствует о квалификации работника, затратах физического и умственного труда.



Рис. 2.2.1. Совокупность понятий, характеризующих оплату труда

ЕТКС – это систематизированный перечень работ и профессий рабочих, имеющихся в народном хозяйстве страны. В ЕТКС приводятся характеристики работ и требования, которые предъявляются к выполняющим их рабочим. В ЕТКС указано число квалификационных разрядов по каждой профессии и разработаны квалификационные характеристики, состоящие из трех разделов.

1. "Характеристика работ" – дается краткое описание работы, которую должен выполнять рабочий данного разряда, степень самостоятельности рабочего, операции по наладке и обслуживанию оборудования, подготовке материалов и т.п.

2. "Должен знать" – приводится описание минимума теоретических и практических знаний рабочего, необходимых для выполнения данных работ.

3. "Примеры работ" – помещается перечень наиболее характерных работ, соответствующих данному разряду рабочего.

Для руководителей и специалистов разработан КСДС. Он был построен в соответствии с принятой в СССР единой номенклатурой должностей служащих. В 1996 г. была принята Единая тарифная сетка по общепромышленным должностям служащих, общие положения, а также тарифно-квалификационные характеристики должностей руководителей, специалистов и технических исполнителей. Каждая должность предусматривает характеристику по трем основным разделам.

1. "Должностные обязанности" – указываются основные функции и задачи работника данной должности.

2. "Должен знать" – перечисляются нормативные документы правительства, профессиональные знания и умения по конкретной должности.

3. "Квалификационные требования" – устанавливаются требования по уровню образования, стажу работы по должности, порядок назначения на должность и освобождения.

Таблица 2.2.1

Классификация государственных должностей Российской Федерации¹

Группы государственных должностей	Ранги	Квалификационные разряды	Квалификационные требования к претендентам на должность
Высшие государственные должности государственной службы	1	Действительный государственный советник РФ 1-го класса	Высшее профессиональное образование по специализации государственных должностей государственной службы или образование, считающееся равноценным, с дополнительным высшим профессиональным образованием по специализации государственных должностей государственной службы
	2	Действительный государственный советник РФ 2-го класса	
	3	Действительный государственный советник РФ 3-го класса	

¹ Федеральный закон от 31 июля 1995 г. № 119-ФЗ «Об основах государственной службы Российской Федерации» (с изменениями от 18 февраля 1999 г., 7 ноября 2000 г.).

Продолжение таблицы 2.2.1

Группы государственных должностей	Ранги	Квалификационные разряды	Квалификационные требования к претендентам на должность
Главные государственные должности государственной службы	4	Государственный советник РФ 1-го класса	Высшее профессиональное образование по специализации государственных должностей государственной службы или образование, считающееся равноценным, с дополнительным высшим профессиональным образованием по специализации государственных должностей государственной службы
	5	Государственный советник РФ 2-го класса	
	6	Государственный советник РФ 3-го класса	
Ведущие государственные должности государственной службы	7	Советник РФ 1-го класса	Высшее профессиональное образование по специальности «государственное и муниципальное управление» либо по специализации государственных должностей государственной службы или образование, считающееся равноценным
	8	Советник РФ 2-го класса	
	9	Советник РФ 3-го класса	
Старшие государственные должности государственной службы	10	Советник государственной службы 1-го класса	Высшее профессиональное образование по специальности «государственное и муниципальное управление» либо по специализации государственных должностей государственной службы или образование, считающееся равноценным
	11	Советник государственной службы 2-го класса	
	12	Советник государственной службы 3-го класса	
Младшие государственные должности государственной службы	13	Референт государственной службы 1-го класса	Среднее профессиональное образование по специализации государственных должностей государственной службы или образование, считающееся равноценным
	14	Референт государственной службы 2-го класса	
	15	Референт государственной службы 3-го класса	

2.2.3. Бестарифная система оплаты труда

Прообразом бестарифной системы оплаты может служить распределение заработка в русских артелях 18-го и 19-го веков (строительные, бурлацкие, рыболовецкие, кожевенные и др.)

В начале 80-х годов 20-го века в бывшем СССР началось широкое распространение коллективного подряда по опыту треста «Мособлсельстрой № 16» (управляющий Н.И. Травкин). В тресте был практически отработан экономический механизм распределения заработной платы (сдельного заработка и приработка – премии) по коэффициентам трудового участия (КТУ).

Распространение бестарифной системы диктуется условиями рыночной экономики и базируется на следующих предпосылках:

- отказ от гарантированных тарифных ставок (должностных окладов);
- попытка увязать заработную плату со спросом на товары и услуги организации и конкурентоспособностью продукции;

- ликвидация уравниловки в оплате труда работников одной профессии и квалификации;
- преодоление противоречия между интересами и производительностью одного работника и малой социальной группы (бригады, отдела);
- деформация квалификационной структуры кадров на малых и инновационных предприятиях;
- отсутствие квалифицированных нормировщиков и нормативной базы (норм времени и расценок);
- девальвация 8-разрядной системы квалификационных разрядов. Первый разряд не присваивается молодым рабочим – сразу 2-й или 3-й после окончания ПТУ. С другой стороны, практически отсутствуют высококвалифицированные рабочие с 7-м и 8-м разрядами;
- незаинтересованность роста профессионального мастерства рабочих, имеющих 5-й и 6-й разряды к 40-летию;
- незначительные различия тарифных коэффициентов рабочих 1-го разряда (1,0) и 8-го разряда (1,564). Более правильно, если различия были бы в 4 раза, т.е. по 0,5 на каждый следующий разряд;
- отсутствие материальной и моральной заинтересованности работников в постоянном повышении квалификации и профессионального мастерства;
- введение коэффициентов квалификационного уровня (ККУ), отражающего квалификацию работника, профессиональное мастерство, универсальность;
- ККУ могут повышаться в течение всей трудовой жизни работника и, таким образом, реально влиять на рост оплаты труда.

Гибкая бестарифная система оплаты труда основывается на ККУ, которые делятся на две основные группы:

1. Квалификационные ККУ, учитывающие общий стаж работы, профессию по образованию, квалификацию (разряд, должность), стаж работы в организации, универсальное мастерство работников (владение несколькими профессиями), трудовой потенциал работника и его значимость для организации. Эти оценочные характеристики обобщают ККУ и определяют основную долю оплаты труда (60-70% от общего размера оплаты труда).

2. Результативные ККУ, характеризующие конкретный вклад в конечные результаты организации за определенный период (выручка, прибыль, затраты, качество, производительность) и реальные возможности решения производственных или управленческих задач годового или квартального плана организации. Удельный вес результативных ККУ составляет 30-40% от общего размера оплаты труда работника.

Наиболее распространенный способ расчета заработной платы организации на коэффициент квалификационного уровня работника по формуле:

$$ЗП_i = ЗП_{\text{мин}} \times ККУ_i,$$

где $ЗП_i$ – начисленная заработная плата i -го работника за месяц, руб./мес.;

$ЗП_{\text{мин}}$ – минимальный уровень заработной платы организации за предыдущий месяц, пересчитанный с учетом роста (уменьшения) выручки, руб./мес.;

$ККУ_i$ – коэффициент квалификационного уровня i -го работника за отчетный месяц, доли.

Пример расчета: $ЗП_{\text{мин}} = 1000$ руб./мес.; $ККУ = 3,25$.

$$ЗП_i = 1000 \times 3,25 = 3250 \text{ руб./мес.}$$

Бестарифная система оплаты труда получила распространение в России на ряде малых и средних предприятий в отраслях строительства, коммерции, промышленности и сельского хозяйства. Вместе с тем, она не лишена ряда существенных недостатков:

- не использует накопленный опыт и нормативную базу тарифной системы оплаты труда (ЕТКС, КСДС, ЕТС, отраслевые нормы времени и расценки);

- не учитывает внутрифирменную специализацию и кооперацию труда, предусмотренную квалификационными разрядами и должностным окладом;

- не применима для оплаты труда в государственных организациях и учреждениях, где использование ЕТС и МРОТ обязательно;

- дестабилизирует социально-психологический климат трудового коллектива, т.к. оплата труда имеет переменный характер и зависит от конъюнктуры рынка;

- весьма опосредованно учитывает социальные гарантии, предусмотренные ТК РФ (в частности, отпуска, больничные, доплаты, региональные выплаты и др.);

- имеет недостаточную научную проработку в части величины ККУ по отраслям экономики и группам предприятий и организаций;

- имеет ограниченное применение на предприятиях малого бизнеса, где старая нормативная база отсутствует, тарифная система оплаты труда не применялась, а численность работников не велика.

В заключение хотелось бы отметить, что опыт реализации бестарифной системы организации и оплаты требует научного изучения в целях совершенствования тарифной системы оплаты труда в России.

2.2.4. Сдельная оплата труда

Сдельная оплата труда весьма распространена в отраслях промышленности, строительства, транспорта и связи, бытового обслуживания – там, где разработаны нормативы затрат труда и заработной платы по видам работ, можно четко выделить объем произведенной продукции и услуг. Сдельная оплата устанавливает непосредственную связь заработной платы с конечными результатами производства и способствует эффективному использованию трудовых и финансовых ресурсов.

Сдельный заработок в прямой сдельной системе оплаты труда рассчитывается по формуле:

$$Z_{\text{сд}} = \sum_{i=1}^n V_i Z_i,$$

где $Z_{\text{сд}}$ – сдельный заработок рабочего, руб.;

V_i – объем выполненной i -й работы, ед.;

Z_i – расценка оплаты труда на i -ю работу, руб./ед.;

n – число видов работ в сдельном наряде, ед.

Сдельно-премиальная система оплаты труда предусматривает, наряду со сдельным заработком, рассчитанным по приведенной выше формуле, выплату премии за каждый процент сокращения нормативного времени (ΔT), который вычисляется по формуле:

$$\Delta T = \frac{T_{\text{ф}} - T_{\text{н}}}{T_{\text{н}}} \times 100,$$

где $T_{\text{н}}$, $T_{\text{ф}}$ – соответственно нормативное и фактическое время выполнения работ по сдельному наряду, ч.

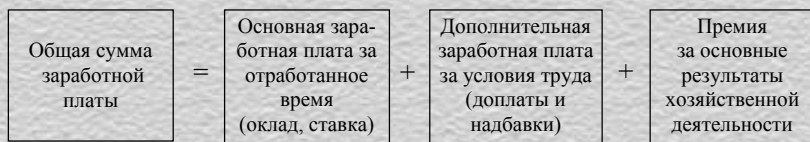
В нормативных документах по организации труда размер премии зависит от качества выполненных работ и составляет:

	В 1970-1980 гг.	В современных условиях
при отличном качестве	до 3%	15%
при хорошем качестве	до 2%	10%
при удовлетворительном качестве	0,5%	0%

2.2.5. Повременная оплата труда

Повременная оплата труда применяется для различных категорий рабочих и служащих в тех случаях, когда затруднительно четко установить плановый объем работ и пронормировать затраты труда на единицу объема. Повременная оплата нашла широкое применение во всех отраслях народного хозяйства для оплаты труда служащих и вспомогательных рабочих. Основой повременной системы являются тарифные ставки и должностные оклады работников и фактически от-

работанное время за месяц. Контроль выполнения плановых работ производится с помощью должностных инструкций и оперативных заданий руководства. Общая сумма заработной платы при повременной системе складывается из трех основных составляющих:



Основная заработная плата включает установленный месячный должностной оклад для руководителя или специалиста (или месячную тарифную ставку для рабочего или служащего), рассчитанный исходя из фактически отработанного времени.

Дополнительная заработная плата содержит различные доплаты и компенсации за неблагоприятные условия труда, совмещение профессий, стимулирование более напряженной работы, доплаты за много-сменный режим, за классность водителям автомобилей, за выполнение обязанностей бригадира и звеньевых, за ученую степень и звание в вузах и НИИ и т.п.

Премия за основные результаты хозяйственной деятельности выплачивается при условии достижения определенных конечных результатов: роста объема товарной продукции, наличия балансовой или чистой прибыли, снижения затрат на производство (себестоимости), выпуска продукции высокого качества, высокой культуры производства и услуг и т.п.

Прямая повременная оплата труда чаще всего применяется для оплаты труда вспомогательных рабочих, технических специалистов и служащих, когда оплата труда не связывается с конечным результатом и не оказывает прямого влияния на качество продукции и услуг. В частности, работа лифтеров, вахтеров, курьеров, учетчиков, кассиров, табельщиков, кладовщиков и т.п. Расчет заработной платы по прямой повременной системе производится по формуле:

$$З_{\text{ф}} = З_{\text{н}} \frac{T_{\text{ф}}}{T_{\text{н}}},$$

где $Z_{\text{ф}}$ – фактическая оплата труда за месяц, руб.;

$Z_{\text{н}}$ – установленный работнику должностной оклад (тарифная ставка) за месяц, руб.;

$T_{\text{ф}}, T_{\text{н}}$ – фактическая и нормативная продолжительности работы за месяц, ч.

Пример расчета:

$Z_n = 1122$ руб., $T_\phi = 180$ час., $T_n = 165$ час.

Тогда $Z_\phi = 1122$ руб. $\times 180$ час. / 165 час. = 1224 руб.

Повременно-премиальная система оплаты труда применяется в случаях, когда различия в условиях производства и квалификации рабочих-повременщиков велики и необходимо учесть не только дифференциацию в квалификации труда, но и целый ряд психологических и экономических факторов. Сделать это можно за счет дополнительной заработной платы (Z_d), которая в свою очередь зависит от совокупности доплат и выплат за результаты и сложность труда:

$$Z_d = Z_n [100 + (D_{и} + D_{с} + D_{м} + D_{б} + D_{к} + D_{н})] / 100,$$

где $D_{и}$ – доплата за интенсивность труда, %;

$D_{с}$ – надбавка за совмещение профессий, %;

$D_{м}$ – доплата за многосменный режим, работу в вечернее и ночное время, %;

$D_{б}$ – доплата бригадирам и звеньевым, %;

$D_{к}$ – доплата за классность (водителям, машинистам), %;

$D_{н}$ – доплата за ненормированный рабочий день, %.

Дополнительная заработная плата (в руб.) учитывает специфические условия труда руководителя и специалистов и состоит из следующих элементов:

$$Z_d = Z_n [100 + (D_{п} + D_{с} + D_{к} + D_{н})] / 100,$$

где Z_n – должностной оклад работника, руб.;

$D_{п}$ – доплата за интенсивность и неблагоприятные условия труда, например, мастеру в горячем литейном производстве, %;

$D_{с}$ – доплата за совмещение профессий, например, бухгалтеру-экономисту, мастеру-бригадиру, секретарю-референту и др., %;

$D_{к}$ – доплата за высокую квалификацию, например, за ученую степень и звание в вузах и НИИ, %;

$D_{н}$ – доплата за ненормированный рабочий день, %.

2.2.6. Премирование труда

Премирование труда является дополнительной формой вознаграждения персонала, выплачиваемой работнику в случае достижения определенных результатов предприятием в целом или его конкретным подразделением, а также с учетом индивидуального вклада работника в конечные результаты.

Начисление премии за перевыполнение плана осуществляется по конкретным показателям:

$P_{пн}$ – выполнение плана по номенклатуре выпускаемой продукции;

$\Pi_{нт}$ – выполнение плана внедрения новой техники, %;
 $\Pi_{эр}$ – выполнение заданий по экономии производственных ресурсов, %;

$\Pi_{сб}$ – снижение себестоимости продукции, работ и услуг, %;

$\Pi_{кч}$ – высокое качество произведенной продукции.

Расчет общего размера премии (Π_o) осуществляется по категории работников путем сложения премиальных выплат по формуле:

$$\Pi_o = (\Pi_{нт} + \Pi_{нт} + \Pi_{эр} + \Pi_{сб} + \Pi_{кч}),$$

Премирование персонала осуществляется в основном за превышение плановых конечных результатов из прибыли. Первый способ премирования – выплата определенного процента от основной заработной платы (должностного оклада, тарифной ставки оплаты) производится по следующей формуле:

$$З_{п} = \frac{(З_o + З_{д})(100 + \Pi_o)}{100} - (З_o + З_{д}),$$

где $З_{п}$ – премиальный заработок работника (премия), руб.;

$З_o$ – основная заработная плата (должностной оклад, тарифная ставка), руб.;

$З_{д}$ – дополнительная заработная плата (доплаты, сдельный приработок), руб.;

100 – переходный коэффициент от процентов;

Π_o – общий размер премии в %.

Пример расчета: $З_o = 2000$ руб., $З_{д} = 1122$ руб., $\Pi_o = 24\%$.

$$З_{п} = \frac{(2000 + 1122)(100 + 24)}{100} - (2000 + 1122) = 749 \text{ руб.}$$

Второй способ премирования основан на распределении части чистой прибыли или фонда материального поощрения (ФМП) между всеми работниками организации пропорционально коэффициенту трудового вклада (КТВ) работника. При этом способе премия конкретного работника рассчитывается по формуле:

$$З_{п} = \frac{КТВ_i}{\sum_{i=1}^n КТВ_i} \cdot \text{ФМП}$$

где $КТВ_i$ – коэффициент трудового вклада i -го работника, доли. Определяется руководителем подразделения в диапазоне от 0 до 2 и утверждается правлением организации (см. раздел 2.4).

$\sum_{i=1}^n \text{КТВ}_i$ – сумма КТВ по всем работникам организации, доли;

n – численность работников организации, чел.;

ФМП – фонд материального поощрения организации, руб.

Пример расчета: $\text{КТВ}_i = 1,5$; $\sum_{i=1}^n \text{КТВ}_i = 280$ баллов; ФМП = 139814 руб.

$$З_{\text{п}} = \frac{1,5}{280} \times 139814 = 749 \text{ руб.}$$

Резюме

1. Оплата и премирование труда персонала базируются на тарифной системе и нормативах труда и осуществляются на основе сдельной, повременной и премиальной систем.

2. Государственная тарифная система базируется на квалификационном справочнике должностей служащих (КСДС), единой тарифной ставке (ЕТС), минимальных размерах оплаты труда (МРОТ) в бюджетной сфере, квалификационных разрядах и рангах государственных служащих.

3. Тарифная система представляет собой совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется регулирование заработной платы различных категорий персонала. Основными элементами тарифной системы являются тарифные ставки, квалификационные разряды, должностные оклады и квалификационные категории.

4. Бестарифная система оплаты труда основывается на коэффициентах квалификационного уровня (ККУ), учитывающих квалификацию работника, его профессиональное мастерство, вклад в конечные результаты организации. В рыночной экономике область применения бестарифной системы ограничивается сферой малого бизнеса.

5. Сдельная оплата труда предусматривает оплату исходя из фактически выполненного объема работ в натуральных измерителях (единиц продукции) и установленных нормативов заработной платы на единицу готовой продукции (расценок).

6. Повременная оплата труда применяется, когда не представляется возможным пронормировать затраты труда, и основана на установленных часовых тарифных ставках (должностных окладах для служащих) и фактически отработанном времени работников.

7. Премирование труда является дополнительной формой вознаграждения персонала из прибыли, выплачиваемой в случае достижения плановых конечных результатов предприятием в целом или его подразделением.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Какие Вам известны системы оплаты труда?
2. Каковы основные элементы тарифной системы для рабочих и служащих?
3. Что регламентирует ЕТС?
4. Что содержит квалификационный справочник должностей служащих (КСДС)?
5. Перечислите ранги государственных чиновников современной России?
6. Назовите преимущества и недостатки бестарифной системы оплаты труда.
7. Какие способы расчета сдельного заработка рабочих Вы запомнили?
8. Какие виды повременной оплаты труда Вам известны?
9. В каких случаях сдельная оплата труда более рациональна по сравнению с повременной оплатой труда?
10. Из какого источника выплачивается премия рабочим и служащим?
11. Какие методы распределения премии Вы изучили?
12. Какой диапазон премиальных выплат в общем фонде оплаты труда считается рациональным?

2.3. Опыт оплаты труда

Плотнику – копейку, подрядчику – рубль.

Русская пословица

2.3.1. Статистика заработной платы в экономике России

Статистический анализ заработной платы позволяет установить размеры среднемесячной заработной платы по отраслям экономики, динамику изменения оплаты труда, соотношение среднемесячной заработной платы по отраслям экономики и дает направление руководителю предприятия по формированию политики в оплате труда на ближайший год. В условиях бурного развития рыночной экономики в России и странах СНГ, сильной инфляции и падения курса рубля и денежных единиц национальных республик по отношению к доллару необходимо привести численные данные к сопоставимому измерителю, каким во всех республиках бывшего СССР признается доллар США.

Динамика показателя среднемесячной заработной платы работников по отраслям экономики России приведена в табл. 2.3.1. Эти данные получены из официальных статистических данных Госкомстата России и, где представлялось возможным, пересчитаны в долларах США. Из таблицы видно, что в 90-х гг. во всех отраслях экономики наблюдается рост заработной платы в направлении сближения стоимости рабочей силы и оплаты труда.

Таблица 2.3.1

Среднемесячная заработная плата работников по отраслям экономики России¹

Отрасль экономики	Единица измерения	1970	1980	1990	1995	1996	1997	1998	2000	2003
В среднем в экономике	руб.	121	174	303	472	790	950	1101	2223	5498
	долл.				102,8	153	164	109	79	179
Промышленность	руб.	136	191	311	529	869	1057	1309	2736	6439
	долл.				115,1	168	182	129	97	210
Сельское хозяйство	руб.	90	142	289	237	382	439	452	891	2164
	долл.				51,5	74	76	45	32	70
Строительство	руб.	155	211	376	595	967	1220	1483	2796	6552
	долл.				129,5	187	210	147	99	213
Транспорт	руб.	143	215	349	739	1140	1338	1554	3345	7638
	долл.				160,3	221	231	154	119	249
Связь	руб.	100	154	257	586	1024	1357	1522	2879	7315
	долл.				127,6	198	234	150	102	238

¹ Российский статистический ежегодник. 2004: Стат. Сборник / Росстат. – М., 2004.

Продолжение таблицы 2.3.1

Отрасль экономики	Единица измерения	1970	1980	1990	1995	1996	1997	1998	2000	2003
Торговля, общественное питание, МТС, сбыт и заготовки	руб. долл.	98	146	258	361 78,5	609 118	748 129	1022 101	1581 56	3958 129
Информационно-вычислительное обслуживание ¹	руб. долл.	99	134	289	409 89,0	783 152	1164 201	1634 161	3265 116	7864 256
Геология и разведка недр, геодезия и гидрометеослужба	руб. долл.	171	246	436	685 149,1	1171 227	1538 265	1742 172	4370 155	10280 335
Жилищно-коммунальное хозяйство, бытовое обслуживание населения	руб. долл.	98	139	224	484 105,5	836 162	1017 175	1186 117	1258 70	4665 152
Здравоохранение, физическая культура и социальное обеспечение	руб. долл.	95	134	203	348 75,8	609 118	668 115	723 71	1371 49	3755 122
Образование	руб. долл.	109	140	203	309 67,3	552 107	616 106	662 65	1235 44	3384 110
Культура и искусство	руб. долл.	91	123	188	286 62,3	511 99	585 101	664 66	1229 44	3474 113
Наука и научное обслуживание	руб. долл.	139	178	341	366 79,6	657 127	889 153	1044 103	2711 96	7005 228
Кредитование, финансы, страхование	руб. долл.	117	173	410	769 167,3	1523 295	1684 290	2191 217	5433 193	14873 485
Аппарат органов управления	руб. долл.	130	169	364	504 109,8	949 184	1241 214	1578 156	2669 95	6898 225

Таблица 2.3.2

Соотношение среднемесячной заработной платы работников по отраслям экономики и средней заработной платы в целом по экономике России, %^{1,2}

Отрасли экономики	1970	1980	1990	1995	1996	1997	1998	2000	2003
Всего в экономике	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Промышленность	112	110	103	111	110	111	119	123	117
Сельское хозяйство	74	82	95	84	48	46	41	40	39
Строительство	128	121	124	127	122	128	135	126	119
Транспорт	118	124	115	120	144	141	141	150	139
Связь	83	89	85	91	130	143	138	130	133
Торговля, общественное питание, материально-техническое снабжение, сбыт и заготовки	81	84	85	86	77	79	80	71	72
Информационно-вычислительное обслуживание	82	77	95	93	99	123	125	147	143
Геология и разведка недр, геодезия и гидрометеослужба	141	141	144	130	148	162	172	197	187

¹ Россия в цифрах. 2004: Кр. стат. сб. / Федер. служба гос. статистики. – М., 2004. – С. 106.

² Российский статистический ежегодник. 2004: Стат. Сборник / Росстат. – М., 2004. – С. 180.

Продолжение таблицы 2.3.2

Отрасли экономики	1970	1980	1990	1995	1996	1997	1998	2000	2003
Жилищно-коммунальное хозяйство, бытовое обслуживание населения	81	80	74	80	106	107	105	88	85
Здравоохранение, физкультура и соцобеспечение	79	77	67	76	77	70	69	62	68
Образование	90	80	67	71	70	65	63	56	62
Культура и искусство	75	71	62	67	65	62	62	55	63
Наука и научное обслуживание	115	102	113	90	83	94	99	122	127
Кредитование, финансы, страхование	97	99	135	180	193	177	199	244	270
Аппарат органов управления	107	97	120	99	120	131	129	120	125

2.3.2. Опыт оплаты труда работников предприятия (ЗМЗ)

Опыт оплаты труда персонала рассмотрен на примере "Заволжского моторного завода", где оплата труда регламентируется такими нормативными документами, как коллективный договор, тарифное соглашение, положение об оплате труда персонала, положение о премировании руководителей, специалистов и служащих за основные результаты хозяйственной деятельности.

На заводе применяются все основные формы и системы сдельной и повременной оплаты труда, и все они базируются на часовых тарифных ставках рабочих и присвоенных им квалификационных разрядах. Это регулируется коллективным договором, ежегодно заключаемым между администрацией завода и трудовым коллективом в лице профкома.

Таблица 2.3.3

Структура заработной платы работников ОАО «ЗМЗ»

Виды оплаты	Метод исчисления	Назначение
<i>1. Основная заработная плата</i>		
1.1. Рабочие: – по наименованию профессии рабочего – по наименованию вида работ, величине квалификационного разряда и наименованию профессий – по наименованию вида работ	Часовая ставка соответствующего наименования профессии рабочего, присвоенного ему квалификационного разряда, наименования вида работ, наименования должности РСС, умноженная на фактически отработанное время в отчетном периоде. Сдельная расценка, умноженная на количество изделий, принятых ОТК	1. Обеспечение минимального размера оплаты труда (при условии отработки необходимого числа рабочих часов согласно графику). 2. Стимулирование роста производительности труда, повышения квалификации, роста профессионального мастерства
1.2. Руководители	Средняя заработная плата работающих, умноженная на контрактный коэффициент (от 1 до 8)	Обеспечение нормального размера оплаты труда квалифицированного руководителя
1.3. Специалисты и служащие	Месячная тарифная ставка (оклад), умноженная на коэффициент фактически отработанного времени	Обеспечение минимального размера оплаты труда на уровне высококвалифицированного рабочего

Продолжение таблицы 2.3.3

Виды оплаты	Метод исчисления	Назначение
<i>2. Дополнительная заработная плата</i>		
<p>2.1. Доплата за условия и интенсивность труда</p>	<p>В процентах к часовой ставке соответствующего наименования профессии, присвоенного разряда, наименования должности.</p> <p>При повременной оплате начисляется работнику за время его фактической работы на рабочем месте с условиями труда, отклоняющимися от нормальных. При сдельной оплате доплаты включаются в расценку и начисляются на весь объем работ, выполняемых в этих условиях.</p> <p><i>Примечание:</i> доплаты за условия и интенсивность труда включаются в часовые ставки при всех расчетах, связанных с оплатой труда, кроме доплаты работающим на повременной оплате за сокращенный час в ночной смене</p>	<p>Частичная компенсация за работу с неблагоприятными условиями труда</p>
<p>2.2. Повышенные сдельные расценки и часовые ставки для рабочих (доплата за работу по технически обоснованным нормам)</p>	<p>Увеличение часовой ставки до 10% для рабочих-повременщиков и увеличение до 20% сдельной расценки для рабочих-сдельщиков</p>	<p>Стимулирование работы по более прогрессивным и напряженным нормам трудовых затрат</p>
<p>2.3. Надбавка к основной (нормируемой) зарплате рабочим</p>	<p>В абсолютной величине не более среднемесячной ставки соответствующего наименования профессии рабочего, присвоенного ему квалификационного разряда, наименования вида выполняемых работ. Устанавливается решением администрации, согласованным с профсоюзным органом</p>	<p>Материальное поощрение рабочих, выполняющих дополнительные обязанности как по другой профессии, так и за временно отсутствующего работника; участвующих в выполнении срочных, особо важных и сложных работ; обеспечивающих выполнение трудовых обязанностей на высоком профессиональном уровне с должным качеством изделий и работ</p>
<p>2.4. Доплата за работу в многосменном режиме: – вечерняя и ночная смены – ночное время (для отдельных категорий работников ОАО «ЗМЗ») – сокращенный час в ночной смене</p>	<p>– в процентах к часовой ставке (в вечернюю смену – 20%, в ночную – 40%) за каждый час работы в соответствующей смене – в процентах к часовой ставке (40%) за каждый час работы в ночное время – всем работающим на повременной оплате в размере одной часовой ставки для нормальных условий труда</p>	<p>Увеличение объема выпускаемой продукции за счет обеспечения максимальной загрузки производственных мощностей</p>

Продолжение таблицы 2.3.3

Виды оплаты	Метод исчисления	Назначение
2.5. Доплата бригадирам и звеньевым (старшим рабочим) за руководство бригадой (звеном)	В процентах к часовой ставке (10% – при численности бригады 15 чел., 15% – более 15 чел.) за фактически отработанное время. Звеньевым (старшим рабочим) – 50% соответствующей доплаты бригадиру	Повышение уровня организации и управления производством
2.6. Надбавка за классность водителям автомобилей	В процентах к часовой ставке за фактически отработанное в качестве водителя: – водителя второго класса – 10% – водителя первого класса – 25%	Совершенствование профессионального мастерства, обеспечение безаварийной работы
2.7. Доплата водителям легковых автомобилей, переведенным на ненормированный рабочий день	До 25% к часовой ставке с учетом фактически отработанного времени, при этом работа в сверхурочное время (сверх установленного рабочего времени по календарю) оплате не подлежит	Частичная компенсация за увеличение продолжительности рабочего времени
2.8. Надбавка за личное клеймо	До 25% к часовой ставке с учетом фактически отработанного времени	Материальное поощрение рабочих, работающих на самоконтроле и выполняющих договоры – обязательства по обеспечению качества выпускаемой продукции
2.9. Надбавка за разъездной характер работы	До 25% к часовой ставке с учетом фактически отработанного времени и ограничений, определенных положением	Материальное поощрение работников отдельных подразделений предприятия, характер производственной деятельности которых соответствует критериям, указанным в Положении
2.10. Доплата за работу при минусовой температуре воздуха	В процентах к часовой ставке в зависимости от периода, когда имеет место отрицательная температура воздуха	Материальное поощрение работников предприятия, выполняющих погрузо-разгрузочные, транспортно-складские работы в холодное время года на открытом воздухе или в закрытых необогреваемых помещениях
2.11. Доплата за работу в сверхурочное время, праздничные и выходные дни	В процентах к часовой ставке с учетом фактически отработанного времени сверх утвержденной нормы рабочего времени	Компенсация за работу в сверхурочное время, в праздничные и выходные дни
2.12. Надбавка к среднемесячной ставке (смс) руководителям, специалистам, служащим	В абсолютной величине до 100% сверх СМС, согласно расчетным условиям оплаты труда	Стимулирование повышения профессионального мастерства, производительности труда, выполнения запланированных работ меньшей численностью
<i>3. Премия за основные результаты хозяйственной деятельности</i>		
3.1. Рабочим	До 45% часовой ставки (сдельного заработка) с учетом всех доплат и надбавок и фактически отработанного времени. В отдельных случаях, связанных с конкретной производственной ситуацией, решением администрации может быть установлен иной размер премии	Выполнение заданного объема работ, обеспечение требуемого качества выпускаемой продукции, выполнение показателей по культуре производства

Продолжение таблицы 2.3.3

Виды оплаты	Метод исчисления	Назначение
<p>3.2. Руководителям, специалистам и служащим (РСС)</p> <p>3.2.1. Производств, управлений, самостоятельных цехов</p>	<p>До 40% часовой ставки с учетом всех доплат и надбавок и фактически отработанного времени</p>	<p>Выполнение установленных показателей хозяйственной деятельности, объем произведенной продукции с учетом номенклатуры, затраты на производство, качество продукции, культура производства и т.д.)</p>
<p>3.2.2. Функциональных подразделений предприятия</p>	<p>До 30%</p>	<p>Обеспечение выполнения основных показателей деятельности предприятия в целом и закрепленных за подразделением специфических функций</p>
<p>3.2.3. Подразделения непромышленной сферы</p>	<p>До 30%</p>	<p>Обеспечение выполнения основных показателей деятельности в целом и закрепленных за подразделением специфических функций</p>
<p>3.2.4. Дирекция, управляющие производствами и их заместители</p>	<p>До 25% часовой ставки с учетом всех доплат и фактически отработанного времени</p>	<p>Обеспечение выполнения запланированных заданий по прибыли за отчетный период (по оплате), реализации продукции в целом по ОАО «ЗМЗ» (для дирекции), выполнение задания по объему произведенной продукции с учетом номенклатуры, качество продукции по предприятию</p>
<p><i>4. Прочие стимулирующие выплаты, связанные с трудовой деятельностью конкретного работника</i></p>		
<p>4. Выплаты за неотработанное время</p>	<p>Оплата за время выполнения гос. обязанностей, отпусков, льготных часов подросткам и т.д. осуществляется в порядке и на условиях, определенных соответствующими законодательными или распорядительными документами органов местного самоуправления</p>	
<p>5. Материальная помощь</p>	<p>Размеры и условия выплаты материальной помощи работникам предприятия по различным основаниям определяются положениями, утвержденными в установленном порядке, и выплачиваются в пределах средств, предусмотренных на эти цели сметой ФПП</p>	

Резюме

1. Среднемесячная заработная плата работников по отраслям экономики России имеет устойчивую тенденцию к росту с более высоким уровнем оплаты работников отраслей материального производства.

2. Изучение среднемесячной заработной платы работников по отраслям экономики показывает существенное отставание от средних значений по России в оплате труда работников образования, культуры, здравоохранения и науки. Рост индекса потребительских цен опережает рост заработной платы.

3. В высокоразвитых странах (США, Япония, Великобритания, Германия и др.) заработная плата имеет абсолютно более высокий уровень для воспроизводства рабочей силы и растет более высокими темпами, чем в развивающихся странах. Как результат – снижение конкурентоспособности продукции и размещение производств в развивающихся странах Азии и Латинской Америки, где уровень оплаты труда рабочих и служащих в несколько раз ниже.

4. Система оплаты труда в высокоразвитых странах предусматривает высокий уровень повременной и сдельной систем оплаты труда, наличие гибких премиальных систем оплаты труда по конечному результату и с участием в прибыли фирмы.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Какие позитивные тенденции в оплате труда работников имели место в России в 90-х гг.?

2. Назовите негативные тенденции в оплате труда работников России в 90-х гг.

3. Что рационального Вы можете использовать из опыта ОАО "ЗМЗ" на своем предприятии?

4. Какие показатели и размеры оплаты труда установлены на ОАО "ЗМЗ"?

5. Какие системы оплаты труда приняты в Вашей организации?

6. Какие формы и уровень оплаты руководящего персонала приняты в зарубежных компаниях?

2.4. Положение об оплате труда персонала

УТВЕРЖДАЮ
Руководитель организации

И.О. Фамилия

"__" _____ 200_ г.

Положение об оплате труда работников организации (для служебного пользования)

СОГЛАСОВАНО:

Гл. бухгалтер _____ /И.О. Фамилия/

Начальник ПЭО _____ /И.О. Фамилия/

Начальник ОТиЗ _____ /И.О. Фамилия/

Начальник ОК _____ /И.О. Фамилия/

1. Оплата труда штатных служащих

1.1. Работа штатного персонала оплачивается на основе повременно-премиальной системы оплаты труда.

1.2. Общий заработок штатного служащего (руководителя, специалиста) складывается из должностного оклада, вознаграждения за конечный результат деятельности и премии по итогам работы за квартал:

$$\boxed{\text{Общий заработок служащего}} = \boxed{\text{Должностной оклад}} + \boxed{\text{Вознаграждение за конечный результат}} + \boxed{\text{Премия за квартал (год)}}$$

1.3. Должностной оклад определяется штатным расписанием и фиксируется в контракте. В должностной оклад включается ежегодная надбавка за выслугу лет в размере 10% от оклада на момент приема на работу.

1.4. Сумма вознаграждения за конечный результат определяется по результатам работы за месяц. При отсутствии упущений в работе вознаграждение выплачивается в полном объеме. Если в течение месяца были отмечены упущения, то размер вознаграждения уменьшается в соответствии с перечнем упущений (табл. 2.4.1). Нормой является отсутствие упущений.

1.5. В случае достижения высоких результатов и качества труда размер вознаграждения увеличивается пропорционально коэффициенту

ту трудового вклада (КТВ), определяемому по представлению руководителя подразделения решением директора предприятия с учетом фактических достижений, указанных в табл. 2.4.1.

1.6. КТВ рассчитывается как сумма коэффициентов упущений и достижений в работе по формуле:

$$K_i = 1 + \sum_{j=1}^n W_j,$$

где K_i – коэффициент трудового вклада i -го служащего;

W_j – весомость j -го достижения в работе ($j = 1, 2 \dots n$).

1.7. Размер премии каждого служащего (Π_i) рассчитывается по формуле:

$$\Pi_i = \Pi_0 \frac{K_i}{\sum_i^m K_i},$$

где Π_0 – общий размер средств, выделенных для премирования, руб.;

m – число штатных служащих, чел.

1.8. Должностной оклад и вознаграждение выплачиваются служащему за добросовестное выполнение работ, зафиксированных в должностной инструкции и в контракте служащего.

1.9. Работа, выполняемая сверх должностных инструкций и норм нагрузки (учебная, методическая, научно-консалтинговая, организационная, коммерческая), подтвержденная соответствующими документами, оплачивается штатному служащему предприятия дополнительно по нормативам оплаты труда совместителей, исключая случаи двойного учета и оплаты одной и той же работы.

1.10. Надбавка за выслугу лет начисляется штатному служащему в размере 10% от суммы должностного оклада на момент приема за каждый отработанный полный год на предприятии с момента его завершения по трудовой книжке.

1.11. Оценка труда штатных служащих осуществляется ежегодно путем изучения потенциала служащих и их индивидуального вклада в конечный результат на основе:

- экономических результатов предприятия;
- результатов выполнения планов за месяц и квартал;
- анкетирования служащих;
- социально-психологического тестирования;
- оценки профессиональных знаний и умений;
- анализа равномерности загрузки служащих.

Оценка производится кадровой комиссией и хранится в личном деле служащего.

Коэффициенты трудового вклада (КТВ)

№	Показатель	Значение коэффициента W_i в долях единицы
<i>1. Перечень упущений в работе*</i>		
1.1	Невыполнение квартальных и месячных заданий, оперативных поручений руководителя	- 0,25
1.2	Нарушение трудовой дисциплины (опоздания, прогулы и др.)	- 0,25
1.3	Низкое качество работы, грубые ошибки и неточности в работе	- 0,25
1.4	Бесхозяйственность, небрежное отношение к материальным ценностям и имуществу предприятия	- 0,10
1.5	Действия или поведение, снижающие имидж предприятия	- 0,10
1.6	Нахождение служащего на больничном (временная нетрудоспособность), в административном или творческом отпуске	- 0,10 за каждую неделю
<i>2. Перечень достижений</i>		
2.1	Перевыполнение квартального и месячного плана, оперативных заданий руководителя	+ 0,25
2.2	Высокая трудовая дисциплина, сверхурочная работа	+ 0,25
2.3	Высокое качество труда, отличные отзывы руководителя	+ 0,25
2.4	Бережное отношение к материальным ценностям, экономия ресурсов	+ 0,10
2.5	Действия, повышающие имидж предприятия	+ 0,10
2.6	Работа сотрудника без больничных листов, административных отпусков	+ 0,25

* За те же упущения в работе, повлекшие за собой значительный материальный ущерб или строгий выговор за нарушение трудовой дисциплины, сотрудник организации может лишиться квартальной премии полностью.

2. Оплата производственной деятельности рабочих

2.1. Оплата труда рабочих-повременщиков производится по повременно-премиальной системе оплаты труда на основе утвержденных тарифных ставок, фактически отработанного времени за месяц и предусмотренных доплат к основной заработной плате по формуле:

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{Общий зар-} \\ \text{боток} \\ \text{повремен-} \\ \text{щика} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{Тарифная} \\ \text{ставка} \\ \hline \end{array} \times \begin{array}{|c|} \hline \text{Количество} \\ \text{отработанно-} \\ \text{го времени} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{Дополнитель-} \\ \text{ная зарплата} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{Премия} \\ \text{за} \\ \text{месяц} \\ \hline \end{array}$$

2.2. Тарифные ставки оплаты труда рабочих-повременщиков разрабатываются отделом труда и заработной платы, согласовываются с профкомом и утверждаются директором предприятия (табл. 2.4.2).

Таблица 2.4.2

Тарифные ставки рабочих-повременщиков

Профессии рабочих	Тарифные ставки по разрядам, руб./ед. времени					
	I	II	III	IV	V	VI

2.3. Оплата труда рабочих-сдельщиков производится по сдельно-премиальной системе оплаты труда исходя из фактически выполненного объема работ (деталей, заготовок, работ), утвержденных расценок на оплату труда, предусмотренных доплат к основной заработной плате и премий за месяц за достигнутые результаты труда по формуле:

$$\boxed{\begin{array}{c} \text{Общий} \\ \text{зарботок} \\ \text{сдельщика} \end{array}} = \boxed{\begin{array}{c} \text{Фактический} \\ \text{объем работ,} \\ \text{нат. ед.} \end{array}} \times \boxed{\begin{array}{c} \text{Расценка} \\ \text{за единицу} \\ \text{объема, руб.} \end{array}} + \boxed{\begin{array}{c} \text{Дополни-} \\ \text{тельная} \\ \text{зарплата} \end{array}} + \boxed{\begin{array}{c} \text{Премия за} \\ \text{месяц} \end{array}}$$

2.4. Нормы времени и расценки оплаты труда рабочих-сдельщиков разрабатываются отделом труда и заработной платы, согласовываются с профкомом и утверждаются руководителем организации (табл. 2.4.3).

Таблица 2.4.3

Нормы времени и расценки оплаты труда рабочих-сдельщиков

Наименование работы	Единица измерения	Профессия, разряд	Норма времени, ч.	Расценка, руб./ед.

2.5. Доплаты и компенсации к основной заработной плате рабочих-сдельщиков и рабочих-повременщиков указаны в тарифном соглашении коллективного договора администрации и трудового коллектива.

3. Оплата учебной, научной и методической работы

3.1. Оплата труда штатного преподавательского состава производится на основе повременно-премиальной системы оплаты труда в соответствии с положениями раздела 1 и с учетом дополнений раздела 3.

3.2. Общий заработок штатного преподавателя складывается из должностного оклада по штатному расписанию, вознаграждения за конечный результат (выполнение плановой нагрузки) и премии по итогам работы за квартал.

3.3. Годовая норма нагрузки на штатного преподавателя устанавливается в объеме 1540 ч. и состоит из следующих разделов:

- учебная работа;
- методическая работа;
- научно-исследовательская работа;
- организационная работа.

3.4. Учебная нагрузка устанавливается по должностям преподавателей в размерах, установленных приказом Министерства образования и науки РФ.

3.5. Планирование, учет и контроль нагрузки преподавателя осуществляются на основе индивидуального плана работы преподавателя по согласованию с отделом персонала (ОП).

3.6. При перевыполнении или невыполнении плановой нагрузки ОК вносит соответствующие коррективы в размер общего заработка преподавателя и передает данные в бухгалтерию предприятия.

3.7. Для преподавателей-совместителей, не состоящих в штате организации, принята сдельно-премиальная система оплаты труда, при которой:

$$\boxed{\begin{array}{c} \text{Общий} \\ \text{заработок} \\ \text{преподавателя} \end{array}} = \boxed{\begin{array}{c} \text{Оплата} \\ \text{учебной} \\ \text{работы} \end{array}} + \boxed{\begin{array}{c} \text{Оплата} \\ \text{методической} \\ \text{работы} \end{array}} + \boxed{\begin{array}{c} \text{Оплата} \\ \text{научно-консалтинговой} \\ \text{работы} \end{array}}$$

3.8. Заработная плата преподавателя за учебную, методическую и научную работу определяется путем умножения фактически отработанного времени (1 академический час = 45 мин.) на ставки почасовой оплаты труда по утвержденным нормативам по видам работ.

3.9. Ставки почасовой оплаты труда преподавателей определяются ОП по согласованию с бухгалтерией и утверждаются руководителем организации (табл. 2.4.4).

Таблица 2.4.4

Часовые тарифные ставки за учебную и научно-консалтинговую работу

Категории	Характеристики образовательного уровня специалистов	Часовые ставки, руб.
Старший научный сотрудник, профессор	Специалисты, имеющие степень доктора, звание профессора, академики, занимающие должность профессора	
Научный сотрудник, доцент	Специалисты, имеющие степень кандидата наук, звание доцента, занимающие должность доцента	
Младший научный сотрудник, преподаватель, ассистент	Специалисты, не имеющие степеней и званий, занимающие должности ассистентов, преподавателей, специалисты с производства	

Оплата научной работы

3.10. Для штатных служащих применяется повременно-премиальная система оплаты научной-исследовательской работы на основе утвержденных директором норм времени.

3.11. Для совместителей на предприятии принята сдельно-премиальная система оплаты труда в составе временных творческих коллективов (ВТК).

3.12. Плановый фонд оплаты труда ВТК определяется руководителем организации и составляет не более ___% от стоимости договора.

3.13. Оплата труда членов ВТК производится после завершения этапа работы или завершения договора в целом, сдачи выполненной работы заказчику и подписания акта приемки выполненных работ и

перечисления денег на расчетный счет предприятия. В случае выполнения долгосрочных договоров (более 3 мес.) может производиться авансирование оплаты в размере 50% фонда оплаты труда от фактически оплаченных этапов работы по договору.

3.14. Распределение фонда оплаты труда осуществляется руководителем договора в соответствии с должностными окладами и нормами времени на выполнение научно-исследовательских и консалтинговых работ и оформляется ведомостью заработной платы.

3.15. Все вопросы по оплате научной деятельности, включая разногласия и конфликты между руководителем и членами ВТК, разрешаются директором предприятия или по его поручению заместителем.

3.16. При подготовке монографий, пакетов документов, книг, научных пособий авторам гарантируется выплата единовременного гонорара по договоренности сторон, а после покрытия фактических затрат – выплата _____% от стоимости реализованной продукции.

3.17. Часовые тарифные ставки за научно-консалтинговую деятельность устанавливаются руководителем организации (см. табл. 2.4.4).

Оплата методической работы

3.18. В организации установлена плата за методическую работу по конечному результату в виде опубликованной и сданной на склад готовой продукции (стандарт, регламент, книга, учебное пособие, методические рекомендации, конспект лекций, учебные программы и т.п.). Конечный результат определяет начальник отдела, который визирует контрольный экземпляр работы и предоставляет необходимые документы на оплату.

3.20. Оплата труда рассчитывается исходя из объема работы в печатных листах, нормы времени и установленной ставки оплаты труда по формуле:

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{Оплата} \\ \text{методической} \\ \text{работы} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{Объем методической} \\ \text{работы в печатных} \\ \text{листах} \\ \hline \end{array} \times \begin{array}{|c|} \hline \text{Нормы} \\ \text{времени,} \\ \text{ч./печ. л.} \\ \hline \end{array} \times \begin{array}{|c|} \hline \text{Ставка часовой} \\ \text{оплаты, руб./ч.} \\ \hline \end{array}$$

3.30. Нормы времени на выполнение методической работы разрабатываются техническими службами и утверждаются руководителем организации.

4. Оплата предпринимательской работы

4.1. В организации принята сдельно-премиальная система оплаты предпринимательской деятельности и установлена оплата работы за конечный результат: выручка, поступившая на расчетный счет и др. Конечный результат определяет по своим видам деятельности заместитель руководителя организации, который представляет необходимые документы на оплату.

4.2. Для штатных служащих объем организационной работы регламентируется должностной инструкцией и руководителем подразделения. Штатный персонал получает гарантированную оплату в размере должностного оклада плюс вознаграждение за проведенные операции в соответствии с данными табл. 2.4.1.

4.3. Оплата труда внештатных служащих рассчитывается исходя из объема выполненной работы, установленного норматива времени и ставки оплаты труда по формуле:

$$\boxed{\begin{array}{c} \text{Оплата органи-} \\ \text{зационной} \\ \text{работы} \end{array}} = \boxed{\begin{array}{c} \text{Объем органи-} \\ \text{зационной} \\ \text{работы} \end{array}} \times \boxed{\begin{array}{c} \text{Выручка, посту-} \\ \text{пившая на счет} \\ \text{предприятия} \end{array}} \times \boxed{\begin{array}{c} \text{Норматив} \\ \text{оплаты труда,} \\ \text{\% от выручки} \end{array}}$$

4.4. Оплата труда производится после полного завершения коммерческой операции (покупки товара, реализации продукции, поступления денег на расчетный счет) один раз в месяц в установленный для выдачи заработной платы день.

4.5. Начисление вознаграждения производится коммерческим директором исходя из конкретного вклада работника. Размеры ставок приведены в табл. 2.4.5.

4.6. В случае участия в коммерческой операции нескольких штатных работников и коммерческих агентов распределение премии производится исходя из полученного дохода и индивидуального вклада участников.

4.7. Коммерческий директор несет ответственность за правильность начисления и выплаты заработной платы по коммерческим договорам вместе с главным бухгалтером организации.

Таблица 2.4.5

Ставки сдельной оплаты труда за предпринимательскую и коммерческую деятельность

Виды работ	Оплата труда штатного персонала	Оплата труда коммерческих агентов
Проведение коммерческих операций купли-продажи товаров с проработкой вопросов:	в процентах от валового дохода (объема продаж)	в процентах от валового дохода (объема продаж)
Продавец или Покупатель	до ___%	до ___%
Продавец + Покупатель	до ___%	до ___%
Продавец + Покупатель + Капитал	до ___%	до ___%

5. Социальные гарантии и оплата транспорта

5.1. Организация гарантирует всем штатным служащим и рабочим оплату больничных листов по средним тарифным и должностным окладам.

5.2. Материальная помощь выплачивается в размере одного должностного оклада к отпуску. При невыполнении плана работы материальная помощь выплачивается в уменьшенном размере, в случае грубого нарушения правил трудового распорядка не выплачивается.

5.3. Компенсация расходов на содержание детей в детских учреждениях.

5.4. Предприятие осуществляет при наличии прибыли страхование жизни работников в сумме _____ руб.

5.5. Компенсация расходов на похороны сотрудника предприятия, а также близких родственников (отец, мать, дети) – в сумме _____ руб.

5.6. Подарок по случаю свадьбы и рождения ребенка в сумме _____ руб.

5.7. Подарок ко дню рождения _____ руб. для всех сотрудников, а при работе на предприятии менее 1 г. – _____ руб.

5.8. Оплата очередного отпуска в количестве: до 56 календарных дней – для преподавателей, не менее 28 календарных дней – для штатных сотрудников, до 35 дней – для руководителей.

5.9. Оплата дополнительного отпуска в количестве 5 рабочих дней при вступлении сотрудника в брак, 3 рабочих дней – при рождении ребенка, при вступлении в брак близких родственников, смерти близких родственников.

5.10. Единовременная материальная помощь в размере _____ должностных окладов к юбилейным датам: 50 и 55 лет – для женщин, 50 и 60 лет – для мужчин.

5.11. Всем штатным служащим гарантируется оплата всех видов общественного транспорта (кроме такси) в размере одного месячного проездного билета. Сумма компенсации расходов и порядок ее оформления определяются главным бухгалтером предприятия.

5.12. Сотрудникам, использующим для проведения договорных работ арендованный транспорт, гарантируется его оплата по предъявлению необходимых документов (путевой лист, акт о проведении расходов, чеков автозаправок и др.).

5.13. Сотрудникам, использующим личный транспорт в служебных целях, если это предусмотрено трудовым договором, ежемесячно выплачивается компенсация по фактическому маршрутному листу, в остальных случаях – по согласованию с руководителем организации.

5.14. Главный бухгалтер организации при изменении отпускных цен на горюче-смазочные материалы делает расчет расценок за использование личного транспорта по маркам автомобилей, исходя из нормы амортизации, отпускной цены бензина и фактической длины маршрута.

5.15. Компенсация за использование транспорта определяется как произведение пробега транспорта (в км) на расценку за 1 км с суммированием по всем дням месяца. Маршрутный лист подписывает заместитель руководителя и несет персональную ответственность за его достоверность.

6. Премирование работников

6.1. Премирование работников производится в случае выполнения плана экономического развития и в зависимости от достигнутых конечных результатов по КТВ.

6.2. КТВ работников определяются руководителем подразделения в соответствии с рекомендациями табл. 2.4.1, а руководства организации – правлением (советом).

6.3. Месячное премирование рабочих и служащих производится в случае выполнения месячного плана предприятия за счет экономии фактического фонда оплаты труда по сравнению с плановым по КТВ. Размеры экономии фонда оплаты труда определяет дирекция организации.

6.4. Квартальное премирование рабочих и служащих осуществляется из чистой прибыли предприятия (при убытках не осуществляется) исходя из распределенных по подразделениям размеров премиального фонда и по КТВ работников. Распределение премиального фонда производит правление, исходя из конечных результатов работы подразделений.

6.5. Премирование руководства организации осуществляется из чистой прибыли в размере _____% от общей величины. Распределение прибыли между руководителями осуществляется на основе КТВ, утвержденных правлением.

6.6. Выдача премии осуществляется в установленные сроки по расходным кассовым ордерам с соблюдением служебной тайны.

7. Организация, начисление и выдача заработной платы

7.1. Начисление заработной платы штатным служащим производится бухгалтерией в соответствии с разделом 1 настоящего положения согласно штатному расписанию и таблице фактически отработанного времени. Табель составляет руководитель подразделения.

7.2. Начисление заработной платы рабочим производится один раз в месяц исходя из фактически выполненного объема работ в производственном подразделении (цехе, участке) и утверждается директором по производству.

7.3. Начисление заработной платы совместителям производится начальником отдела (службы) и утверждается директором по функции в соответствии со сдельными расценками и объемом выполненной работы.

7.4. Начисление сдельной заработной платы за учебную, методическую и научную работу производится руководителем ВТК один раз в месяц. Он несет личную ответственность за объем, расценки и сумму заработной платы своих сотрудников.

7.5. Ведомость до ____ числа отчетного месяца сдается в бухгалтерию предприятия на проверку соответствия положению об оплате труда и наличия на расчетном счете денег по договорам разных видов деятельности.

7.6. Бухгалтерия производит начисления и удержания из заработной платы, готовит расходные кассовые ордера, чек в банк на получение денег.

7.7. Выдача заработной платы производится с ____ числа в условиях соблюдения коммерческой тайны о заработной плате по расходным кассовым ордерам, а выдача аванса производится с ____ числа отчетного месяца.

7.8. Справки о размере заработной платы, начислениям и удержаниям выдаются только лично сотруднику главным бухгалтером. Работник несет личную ответственность за разглашение сведений о сумме заработной платы и премии, которые составляют предмет коммерческой тайны организации.

7.9. Основные документы по заработной плате сотрудников: положение об оплате труда; штатное расписание организации; хозяйственный договор; трудовое соглашение; договор подряда; табель рабочего времени; ведомость начисления заработной платы; фактическая смета доходов и затрат на проведение мероприятий; документы по приемке-сдаче работ (акты, отчеты, платежные поручения); расходные кассовые ордера.

Задание "Разработка Положения об оплате труда организации"

Цель – разработать конкретное положение для собственной (базовой) организации на основе предлагаемого примерного положения об оплате труда (раздел 2.4).

Исходные данные:

- тарифные ставки рабочих;
- типовые должностные оклады служащих;
- штатное расписание организации;
- фонд оплаты труда работников;
- коэффициенты трудового вклада (КТВ);
- нормы времени и расценки рабочих-сдельщиков;
- нормы времени и расценки для служащих;
- нормативы социальных выплат;
- типовой трудовой договор (контракт);
- минимальный размер оплаты труда (МРОТ);
- нормативы и размеры премирования работников;
- нормативы вознаграждения (дополнительных выплат);
- расчет численности персонала по категориям;
- средняя заработная плата работников за предыдущий год;
- планируемые размеры инфляции на следующий год;
- планируемый и достигнутый уровень производительности труда (выработки);
- соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы;
- минимальный бюджет прожиточного минимума в регионе.

Методика работы. Делается анализ состава исходных данных по полноте и количественным значениям, недостающие данные могут быть приняты по предыдущему году или организациям-аналогам или конкурентам. Анализируется положение об оплате труда работников организации (раздел 2.4) по полной или частичной пригодности к условиям базовой организации по составу разделов. Производится адаптация предлагаемого положения об оплате труда (с дискеты, путем сканирования текста, методом "ножниц и клея") к условиям базовой организации. Принятые у Вас в организации нормы, нормативы, тарифные ставки, численность, оклады, КТВ и т.д. подставляются в соответствующие пустые таблицы и сводные графы текста. Окончательный вариант адаптации распечатывается на компьютере.

Результат задания – положение об оплате труда работников Вашей организации объемом от 4 до 8 страниц формата А4. Положение сдается на проверку преподавателю и входит в состав курсовой работы.

Тест "Как и сколько платить?"

Ответьте на вопросы теста «да» или «нет», записывая ответы на листе бумаги: 1– да, 2 – нет, 3 – да и т.д. Время на решение теста – 5 мин.

Вопросы	Да	Нет
1. Знаете ли Вы основные компоненты (элементы) стоимости продукции (услуги)?		
2. Термины "оплата труда" и "заработная плата" – синонимы?		
3. Известны ли Вам функции заработной платы в организации?		
4. Нужно ли рыночное регулирование заработной платы в рыночной экономике?		
5. Есть ли на Вашем предприятии коллективный договор?		
6. Можете ли Вы сразу перечислить 5 принципов оплаты труда персонала?		
7. Можно ли затрачивать на заработную плату более 40% выручки?		
8. Зависит ли средняя заработная плата от численности работников и предложения труда на рынке?		
9. Хорошо ли, когда темпы роста производительности труда ниже темпов роста заработной платы?		
10. Тарифная система включает ЕТКС и КСДС?		
11. Сдельная оплата труда применима для людей творческого труда (актеров, писателей, художников)?		

Вопросы	Да	Нет
12. Повременная оплата труда может использоваться для рабочих?		
13. Является ли прибыль основным источником премирования труда?		
14. Известно ли Вам назначение и величина МРОТ?		
15. ЕТС и МРОТ обязательны для использования на частном предприятии?		
16. Известна ли Вам величина прожиточного минимума в Вашем регионе?		
17. Знаете ли Вы величину средней заработной платы за предыдущий год в Вашем регионе?		
18. Знаете ли Вы величину средней заработной платы Ваших конкурентов?		
19. Известна ли Вам величина ЕСН от фонда заработной платы?		
20. Прогрессивная шкала подоходного налога от заработной платы вводится в интересах бедных?		

Ключ ответа:

Подсчитайте количество положительных ответов "да" и сравните с предлагаемой шкалой:

от 0 до 9 – Вы знаете систему оплаты труда удовлетворительно;

от 10 до 16 – Вы хорошо усвоили материал и знаете, как и сколько нужно платить;

более 16 – Вы отвечали слишком быстро и не совсем правильно. Советуем еще раз прочитать всю главу.

Резюме

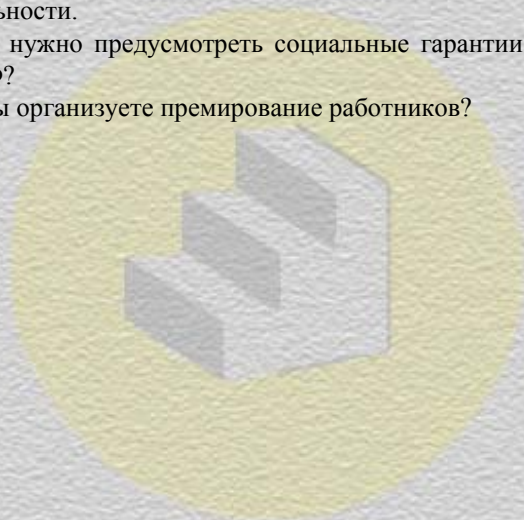
1. Положение об оплате труда – основной нормативный документ организации, регламентирующий формы, системы, нормативы и расценки заработной платы по основным категориям руководителей, специалистов, служащих и рабочих.

2. В составе положения об оплате труда целесообразно выделять основные разделы по видам систем оплаты (тарифная, сдельная, повременная, премиальная) и категориям работников.

3. Положение об оплате труда регламентируется государственными законами (НК РФ, ТК РФ), региональными особенностями в оплате и возможностями Вашей организации (фонд оплаты труда, тарифная система).

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Назовите основные разделы положения об оплате труда?
2. В чем различия в оплате и гарантиях штатных и нештатных работников?
3. Какие исходные данные нужны для разработки Положения об оплате труда?
4. Как оплачивается труд производственных рабочих?
5. Как Вы будете оплачивать учебную, методическую и научную работу?
6. Назовите принципы и размеры оплаты труда предпринимательской деятельности.
7. Какие нужно предусмотреть социальные гарантии в соответствии с ТК РФ?
8. Как Вы организуете премирование работников?



Всякая экономия в обществе
в конечном итоге сводится
к экономии рабочего времени

К. Маркс



Глава 3.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

3.1. Основы теории эффективности

На все, что сделано для человека, всегда найдется человек, чтоб сделанное оценить.

Делакруа

3.1.1. Экономическая эффективность труда

Эффективность трудовой деятельности правомерно рассмотреть как часть эффективности общественного производства, поскольку труд является одним из важнейших факторов производства.

В настоящее время нет единого подхода к проблеме измерения эффективности трудовой деятельности. Сложность заключается в том, что процесс трудовой деятельности персонала тесно связан с производственным процессом и его конечными результатами, социальной деятельностью общества, экономическим развитием предприятий и др. Анализ научных концепций позволяет выделить несколько методических подходов к оценке эффективности трудовой деятельности (рис. 3.1.1).

Рассмотрим *основные показатели экономической эффективности.*

Коэффициент экономической эффективности рассчитывается как отношение экономии (прибыли) от внедрения конкретного результата к затратам на его создание по формуле:

$$E = \frac{\mathcal{E}}{З};$$

где E – экономическая эффективность, доли;

Э – экономия или прибыль, руб.;

З – затраты на создание экономии, руб.

Пример расчета: Э = 500 000 руб., З = 2 000 000 руб.

$$\text{Тогда } E = \frac{500000 \text{ руб.}}{2000000 \text{ руб.}} = 0,25$$

Таким образом, эффективность является относительным показателем, измеряемым в долях. Нельзя путать эффективность с результативностью и производительностью. Результативность – это достижение конкретного результата в установленные сроки, измеряемая в натуральных единицах (шт., руб., кг). Производительность – это отношение объема выпущенной продукции к общей численности работников с единицей измерения руб./чел.

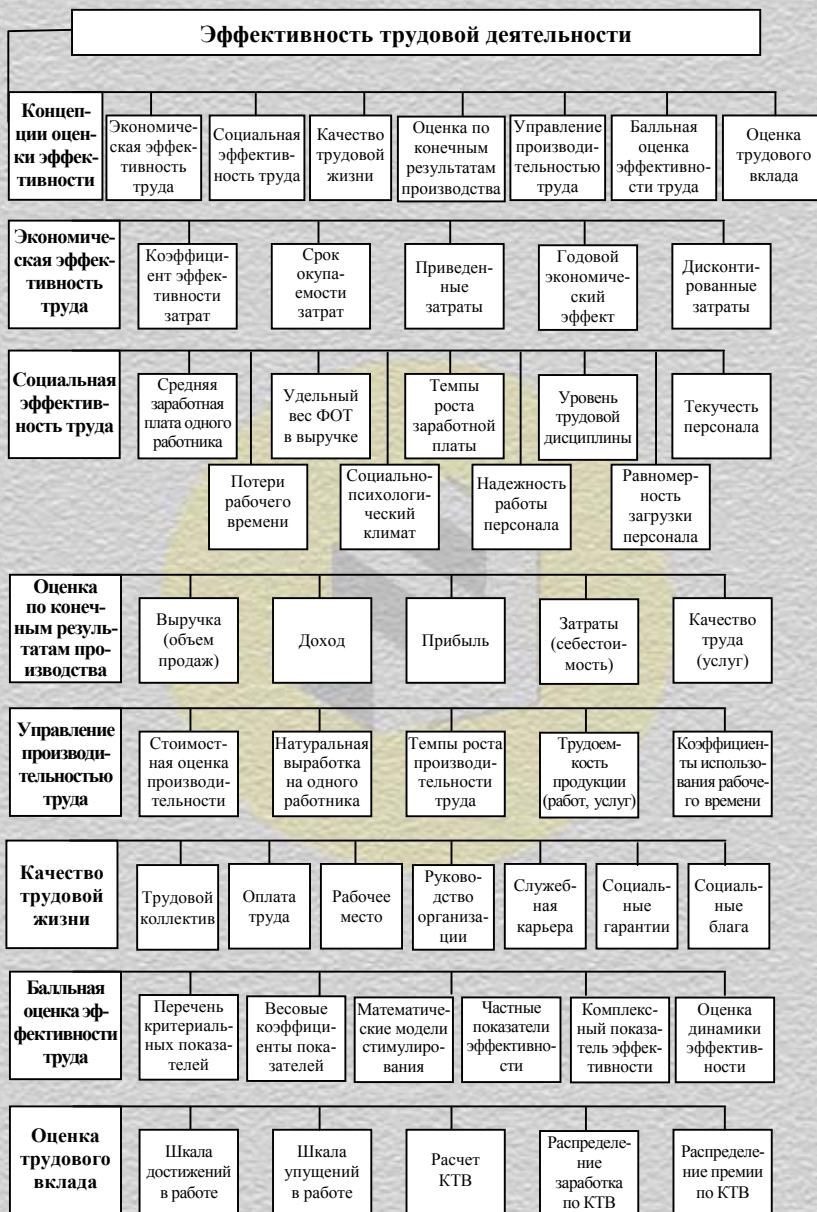


Рис. 3.1.1. Концептуальная схема подходов к оценке эффективности трудовой деятельности

Срок окупаемости затрат показывает за сколько лет окупаются капитальные затраты и рассчитывается как отношение капитальных затрат к получаемой экономии (прибыли) по формуле:

$$T = \frac{3}{\Theta};$$

где T – срок окупаемости капитальных затрат, годы.

Для нашего примера затраты окупаются за 4 года:

$$T = \frac{2000000 \text{ руб.}}{500000 \text{ руб.}} = 4 \text{ года}$$

Приведенные затраты весьма удобны для расчета эффективности мероприятий по внедрению НОТ, внедрению проектов НТП, оценке вариантов бизнес-плана, совершенствованию управления, использованию различных вариантов вычислительной техники. Они позволяют сравнивать текущие и капитальные затраты различных мероприятий по формуле:

$$P_i = C_i + (K_i \times E)$$

где P_i – приведенные затраты по i -му варианту, руб.

C_i – текущие (эксплуатационные, переменные) затраты по i -му варианту, руб.

K_i – капитальные затраты по i -му варианту, руб.

E – коэффициент экономической эффективности затрат, доли.

Рассмотрим *пример расчета*. Мы сравниваем два различных варианта использования вычислительной техники – АРМ инженера по персоналу со следующими исходными данными:

1 вариант: $C_1 = 60000$ руб.; $K_1 = 50000$ руб.

2 вариант: $C_2 = 50000$ руб.; $K_2 = 60000$ руб.

E принимает по обоим вариантам 0,25.

Сделаем расчет приведенных затрат:

$P_1 = 60000 + 50000 \times 0,25 = 72500$ руб.

$P_2 = 50000 + 60000 \times 0,25 = 65000$ руб.

Видно, что второй вариант более выгодный, т.е. увеличение капитальных затрат приведет к снижению текущих расходов и даст снижение приведенных затрат на 7250 руб.

Годовой экономический эффект позволяет оценить реальную выгоду от внедрения мероприятия в конкретном году. Этот показатель рассчитывается как разница между годовой экономией и долей капитальных затрат, относимых на этот год по формуле:

$$\Theta_{\text{год}} = \Theta - K \times E;$$

где $\Theta_{\text{год}}$ – годовой экономический эффект от внедрения мероприятия, руб./год.

Для нашего примера расчета: $\Theta = 500000$ руб./год, $K = 2000000$ руб., $E = 0,2$ (изменяем для получения эффекта).

$\mathcal{E}_{\text{год}} = 500000 \text{ руб.} - 2000000 \text{ руб.} \times 0,2 = 100000 \text{ руб./год.}$
Внедрение данного мероприятия экономически целесообразно.

Дисконтированные затраты весьма необходимы, когда имеет место реализация долгосрочного проекта при различных годовых значениях инвестиций, неравных процентах платы за банковский кредит, а также в условиях инфляции, превышающей 5% годовых и таким образом оказывающей влияние как на инвестиции, так и на ожидаемый годовой экономический эффект. Дисконтированные затраты за срок жизни проекта рассчитываются по формуле¹:

$$S = S_0 + \frac{S_1}{1+r} + \frac{S_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{S_n}{(1+r)^n};$$

где S – сумма дисконтированных затрат, руб.

S_0 – единовременные (инвестиционные) затраты, осуществляемые к началу первого года;

$S_1, S_2, \dots, S_t, \dots, S_n$ – затраты по расчетным периодам времени (годам);

r – ставка дисконта, в долях;

n – продолжительность жизни (реализации) проекта в расчетных периодах (годах).

3.1.2. Социальная эффективность труда

Сторонники данного подхода считают, что эффективность трудовой деятельности в значительной степени определяется организацией работы персонала, мотивацией труда, социально-психологическим климатом в коллективе, т.е. больше зависит от форм и методов работы с персоналом.

Средняя заработная плата 1 работника определяется как отношение общего фонда оплаты труда за плановый период к среднесписочной численности сотрудников организации по формуле:

$$Z_{\text{ср}} = \frac{\Phi_{\text{от}}}{Ч_{\text{ср}}},$$

где $Z_{\text{ср}}$ – средняя заработная плата одного работника, руб./чел.

$Ч_{\text{ср}}$ – среднесписочная численность работников организации, чел.

$\Phi_{\text{от}}$ – общий фонд оплаты труда работников организации, руб.

Пример расчета за год: $\Phi_{\text{от}} = 75\,600\,000 \text{ руб.}$, $Ч_{\text{ср}} = 3917 \text{ чел.}$, тогда

$$Z_{\text{ср}} = \frac{75600000 \text{ руб.}}{3917 \text{ чел.}} = 19300 \text{ руб./чел.}$$

¹ Мосютин С.А. Механизмы корпоративного управления: Научная монография. – М.: Финстантинформ, 2002. – С. 122-134.

Таким образом, годовая оплата труда 1 работника составляет 19300 руб./чел., а среднемесячная – 1608 руб./чел.

Это весьма важный показатель для планирования и учета, который сопоставляется со средней заработной платой в регионе, прожиточным минимумом и средней заработной платой организаций-конкурентов.

Удельный вес фонда оплаты труда в выручке организации имеет большое значение, т.к. позволяет судить об уровне интенсификации (эксплуатации) труда и экономически обоснованной его доле в структуре затрат. Этот показатель рассчитывается как отношение общего фонда оплаты труда к выручке организации за сопоставимый период времени по формуле:

$$\Delta\Phi = \frac{\Phi_{\text{от}}}{В} \times 100,$$

где $\Delta\Phi$ – удельный вес фонда оплаты труда в выручке, доли или %;

$В$ – общий объем выручки (объем продаж, объем реализованной продукции), принятый в системе бухгалтерского учета организации, руб.

Пример расчета за год: $\Phi_{\text{от}} = 75600000$ руб., $В = 392000000$ руб. Тогда

$$\Delta\Phi = \frac{75600000}{392000000} = 0,193 \text{ или } 19,3 \text{ \%}.$$

Численные значения данного показателя находятся в диапазоне от 0,15 – для крупных материалоемких и механизированных предприятий, до 0,45-0,50 – для научно-консалтинговых организаций. Однако в последнем случае рентабельность организации будет близка к нулю.

Темпы роста заработной платы рассчитываются как отношение средней заработной платы за плановый и базисный периоды времени по формуле:

$$T_3 = \frac{З_2}{З_1} \times 100; \quad T_3 \geq (100 + I_2),$$

где T_3 – темпы роста заработной платы в плановом периоде по отношению к отчетному, %.

$З_1, З_2$ – соответственно, средняя заработная плата одного работника в отчетном и плановом периодах, руб.

I_2 – уровень инфляции в плановом году, %. В случае отсутствия можно принять инфляцию отчетного года.

Пример расчета за год: $З_1 = 19300$ руб., $З_2 = 21230$ руб., $I_2 = 15\%$.

$$T_3 = \frac{21230}{19300} \times 100 = 110\%; \quad T_3 < 115\%.$$

В данном примере увеличение заработной платы "съедается" плановой инфляцией. Поэтому необходимо в плане предусмотреть увеличение средней зарплаты на 15-20 % за счет внедрения внутренних ре-

зернов эффективности (роста производительности труда, сокращения материальных затрат, сокращения накладных расходов, увеличения объемов производства и др.).

Уровень трудовой дисциплины является важным социальным показателем, характеризующим отношение числа случаев нарушения трудовой и исполнительской дисциплины к общей (среднесписочной) численности персонала, и рассчитывается по формуле:

$$У_{ТД} = \frac{(Н_{ТД} + Н_{ИД})}{Ч_{СР}} \times 100,$$

где $У_{ТД}$ – уровень трудовой дисциплины за отчетный период, %.

$Н_{ТД}$ – число случаев нарушения трудовой дисциплины, зафиксированных в приказах кадровой службы (замечания, выговоры), ед.

$Н_{ИД}$ – число случаев нарушения исполнительской дисциплины, зафиксированных в приказах и распоряжениях руководства организации, ед. К ним относятся случаи срыва сроков подготовки планов, отчетов, балансов, мероприятий в целом по организации.

$Ч_{СР}$ – общая (среднесписочная) численность сотрудников организации за отчетный период, чел.

Пример расчета за год: $Н_{ТД} = 440$ ед., $Н_{ИД} = 830$ ед., $Ч_{СР} = 3917$ чел. Тогда

$$У_{ТД} = \frac{(440 + 830) \text{ ед.}}{3917 \text{ чел.}} \times 100 = 32\%$$

Текучесть персонала является весьма важным социальным показателем, характеризующим отношение числа уволенных работников к общей численности персонала за отчетный период, и определяется по формуле:

$$Т_{П} = \frac{Ч_{У}}{Ч_{СР}} \times 100$$

где $Т_{П}$ – текучесть персонала (рабочих кадров) за отчетный период, %.

$Ч_{У}$ – число уволенных из организации по собственному желанию и за нарушение статей ТК РФ, чел. Из этого числа исключаются уволенные по уважительным причинам (призыв в армию, переезд на новое место жительства).

Пример расчета: $Ч_{У} = 420$ чел., $Ч_{СР} = 3917$ чел.

$$Т_{П} = \frac{420}{3917} \times 100 = 10,7\%$$

Это нормальный уровень текучести персонала.

В рыночной экономике переходного периода России текучесть персонала объективно возросла в связи с сокращениями объемов производства, частой сменой собственников, уходом квалифицированных работников, банкротствами предприятий, созданием значительного числа малых предприятий. Поэтому можно предложить следующие границы показателя текучести персонала:

- $0 \leq T_{\Pi} \leq 10\%$ – низкий уровень,
- $10 < T_{\Pi} \leq 20\%$ – нормальный уровень,
- $20 < T_{\Pi} \leq 30\%$ – средний уровень,
- $30 < T_{\Pi} \leq 40\%$ – высокий уровень,
- $40 < T_{\Pi} \leq 50\%$ – тревожный уровень,
- $T_{\Pi} > 50\%$ – кризисный уровень.

Потери рабочего времени свидетельствуют о сокращении нормативного фонда времени организации по различным причинам и негативно влияют на конечные результаты производства (выручка, прибыль, производительность). Потери рабочего времени рассчитываются как сумма потерь времени из-за болезни работников, целодневных и вынужденных простоев, административных отпусков и других причин по формуле:

$$T_{\text{пот}} = \frac{T_{\text{бол}} + T_{\text{цвп}} + T_{\text{аод}}}{\text{Ч}_{\text{ср}}},$$

где $T_{\text{пот}}$ – общие потери рабочего времени на 1 работника организации за отчетный период, чел.-дн./чел.

$T_{\text{бол}}$ – потери рабочего времени по причинам болезни, определенные кадровой службой на основе листов по нетрудоспособности, чел.-дн.

$T_{\text{цвп}}$ – потери времени из-за целодневных и вынужденных простоев организации, зафиксированные в табелях рабочего времени, чел.-дн.

$T_{\text{аод}}$ – потери рабочего времени из-за административных отпусков, прогулов работников и других причин, чел.-дн. Фиксируется отделом персонала на основании заявлений и служебных записок.

Пример расчета за год: $T_{\text{бол}} = 27440$ чел.-дн., $T_{\text{цвп}} = 11760$ чел.-дн., $T_{\text{аод}} = 7840$ чел.-дн., $\text{Ч}_{\text{ср}} = 3917$ чел. Тогда:

$$T_{\text{пот}} = \frac{(27440 + 11760 + 7840) \text{ чел.-дн.}}{3917 \text{ чел.}} = 12 \text{ чел.-дн./чел.}$$

Таким образом, потери рабочего времени на 1 работника составили 12 чел.-дн.

Социально-психологический климат является одним из важнейших показателей социальной эффективности труда. Он определяется на основе конкретных социологических исследований специалистов и, к сожалению, не является плановым и отчетным показателем работы организации. Можно рекомендовать:

1. Обратиться за помощью к специалистам социологических и психологических организаций: Всесоюзный центр по изучению общественного мнения (ВЦИОМ), Институт социологии РАН, Институт психологии РАН, Институт социально-экономических проблем народонаселения РАН и др. для проведения комплексного исследования климата в коллективе. Вы получите наиболее обоснованные результаты.

2. Провести изучение общественного мнения коллектива с помощью анкеты «Качество трудовой жизни» (см. раздел 3.3). Объем выборки должен быть не менее 2/3 от общей численности коллектива. Вы получите оценку степени удовлетворения мотивации и потребностей Вашего персонала, что дает в целом общую характеристику климата в коллективе.

3. Заполнить тест «Климат в коллективе» и получить Вашу субъективную оценку климата – репрезентативные данные будут при выборке 2/3 численности коллектива.

Тест «Климат в коллективе»

Прочитайте вопросы теста и ответьте «да» или «нет» на все вопросы. Рекомендуем их записать в тетради по форме: 1 – да, 2 – нет, 3 – да и т.д. Затем обратитесь к ключу теста.

Вопросы	Да	Нет
1. У Вас хороший психологический климат в коллективе?		
2. Отношения коллектива и администрации нормальные?		
3. Участие сотрудников в управлении коллективом реально?		
4. Члены коллектива соблюдают регламентирующие документы?		
5. Большинство сотрудников имеют минимальные стрессы на работе?		
6. У многих сотрудников позитивная мотивация к труду?		
7. Взаимоотношения малых социальных групп (бригад, отделов) хорошие?		
8. Вы характеризуете коллектив как работоспособный?		
9. Вас устраивает социальная структура коллектива (пол, возраст, национальность)?		
10. Вы оцениваете работу коллектива по итогам года как эффективную?		
11. Ваш коллектив доверяет руководству?		
12. Ваши отношения с вышестоящим начальником Вы оцениваете как хорошие?		
13. Права личности человека в Вашем коллективе соблюдаются?		
14. Вы оцениваете кадровую политику организации как стабильную и долгосрочную?		
15. Считаете ли Вы уважительное отношение коллег и подчиненных нормальным правилом работы?		
16. Большинство сотрудников преданы организации и не уйдут из нее в трудный период?		
17. Значительная часть сотрудников удовлетворена стилем руководства?		
18. Есть ли возможность выборности руководителей подразделений?		
19. Ваша оценка работоспособности руководства организации позитивная?		
20. Большая часть коллектива желает работать в будущем в Вашей организации?		
Итого:		

Ключ теста:

Подсчитайте число ответов «да» и сравните с вариантами ответов:
 более 16 баллов – у Вас прекрасный климат или завышенные оценки;
 от 12 до 15 баллов – в Вашем коллективе хороший климат;
 от 8 до 11 баллов – климат в коллективе удовлетворительный. Существуют проблемы, которые можно решить совместно с администрацией;
 менее 7 баллов – социально-психологический климат в коллективе неудовлетворительный. Лучше сменить место работы, т.к. сменить руководство может только собственник.

Надежность работы персонала – один из важных качественных показателей социальной эффективности. Он характеризует работу без срывов и брака, слаженную работу всех подразделений, своевременное и качественное принятие управленческих решений.

На практике надежность работы подразделений может быть оценена экспертным методом на заседании правления (совета) организации каждым его членом по 5-балльной шкале. Обработав результаты, Вы получите оценку надежности работы подразделения. Рассмотрим пример расчета (табл. 3.1.1).

Таблица 3.1.1

Оценки надежности управления по подразделениям организации

Подразделения	Экспертные оценки членов правления										Итого баллов	Средняя оценка, баллы
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Плановый отдел	4	3	2	5	2	5	2	3	1	3	30	3,0
Отдел персонала	4	3	3	2	5	4	2	5	4	5	37	3,7
Бухгалтерия	5	3	3	4	3	5	2	4	2	3	34	3,4
Отдел маркетинга	3	4	2	1	4	5	2	1	3	3	28	2,8

Равномерность загрузки персонала является важным показателем эффективной трудовой деятельности, разработанным автором учебника в 80-х годах XX века. Коэффициент равномерности загрузки характеризует соотношение потерь рабочего времени и перегрузок работников в общей трудоемкости и определяется по формуле:

$$K_p = 1 - \frac{(T^{\text{пот}} + T^{\text{пер}})}{T^{\text{общ}}},$$

где K_p – коэффициент равномерности загрузки персонала, доли;

$T^{\text{пот}}$ – потери рабочего времени персонала, чел.-час. Определяются совокупностью методов (хронометром, фотография рабочего дня, экспертные оценки руководителей);

$T^{\text{пер}}$ – перегрузки работников, т.е. работа за пределами 8-часового рабочего дня, чел.-час. Определяются аналогичными методами фотохронометражных наблюдений и экспертных оценок;

$T^{\text{общ}}$ – общая трудоемкость персонала, чел.-час. Определяется как произведение численности работников на фонд рабочего времени (2080 чел.-час).

$$T^{\text{общ}} = 2080 \times Ч_{\text{ср.}}$$

Пример расчета за год:

$T^{\text{пот}} = 832000$ чел.-час; $T^{\text{пер}} = 624000$ чел.-час; $Ч_{\text{ср}} = 3917$ чел.,
 $T^{\text{общ}} = 2080 \times 3917 = 8147360$ чел.-час. Тогда

$$K_p = 1 - \frac{(832000 + 624000)}{8147360} = 0,822.$$

Коэффициент равномерности загрузки равен 0,82, при этом суммарные потери и перегрузки в общей трудоемкости составляют 18% времени. Рекомендуемые значения равномерности загрузки составляют¹:

для руководителей – 0,80;

для специалистов – 0,85;

для служащих – 0,90;

для рабочих – от 0,8 до 0,9.

Таким образом, знание методов расчета социальных показателей эффективности труда позволяет организовать оперативное планирование и учет социальных показателей, определить динамику их развития и использовать в качестве критериев эффективности работы трудового коллектива организации.

3.1.3. Оценка по конечным результатам производства

Сторонники данного подхода считают, что персонал организации является совокупным общественным работником, непосредственно воздействующим на производство, поэтому конечные результаты производства должны служить критериальными показателями эффективности трудовой деятельности.

Выручка от реализации продукции, работ и услуг является главным объемным показателем в рыночной экономике. В зависимости от разных отраслей экономики и методов бухгалтерского учета у показателя выручки есть несколько идентичных показателей.

$$\text{ВЫРУЧКА} = \left\{ \begin{array}{l} \text{Объем продаж продукции} \\ \text{Объем товарной продукции} \\ \text{Объем реализованной продукции} \\ \text{Объем строительно-монтажных работ} \\ \text{Реализованная продукция} \\ \text{Объем товарооборота} \\ \text{Объем грузоперевозок} \\ \text{Объем реализованных услуг} \end{array} \right.$$

В современной экономике выручка определяется как сумма денежных средств, полученных от реализации на рынке по сложившимся ценам продукции, товаров и услуг. В системе планирования и учета выручка рассчитывается по формуле:

$$B = (M + A + Z + O + H) + П,$$

где B – выручка от реализации продукции, товаров и услуг, руб.

¹ Примечание: Более подробно информацию по данному показателю можно получить в монографии: Егоршин А.П. Аппарат управления социалистического предприятия. – Горький: Волго-Вятское книжное издательство, 1990. – С. 216-244.

М – стоимость материалов, сырья, полуфабрикатов, энергии, руб.

А – амортизационные отчисления, руб.

З – заработная плата (основная, дополнительная, вознаграждения), руб.

О – обязательные отчисления от заработной платы или единый социальный налог, руб.

Н – накладные расходы (арендная плата, почтово-телеграфные, командировочные и др.), руб.

П – прибыль, руб.

Пример расчета за год по среднему предприятию: М = 145000 т.руб., А = 49206 т.руб., З = 75600 т.руб., Н = 35200 т.руб., О = 27594 т.руб., П = 59400 т.руб.

$$В = (145000 + 49206 + 75600 + 27594 + 35200) + 59400 = 392000 \text{ т.руб.}$$

Дадим структуру выручки по статьям затрат, разделив составляющую затрат на общую величину выручки 392000 т.руб. и умножив на 100:

$$В = (37 + 13 + 19 + 7 + 9) + 15 = 100\%.$$

Из расчета видно, что составляющие затрат в процентах от общей выручки следующие: материалы – 37%, амортизация – 13%, заработная плата – 19%, ЕСН – 7%, накладные расходы – 9%, прибыль – 15%.

Доход определяется как разница между выручкой и суммой материальных затрат и амортизации. Многие предприниматели и руководители часто отождествляют этот показатель как с выручкой, так и с прибылью, что абсолютно неверно. Ведь доход – это вновь созданная стоимость в отчетном периоде. Доход рассчитывается по формуле:

$$Д = В - (М + А) = (З + О + Н + П),$$

где Д – доход (валовой, общий, реализованный), полученный от продажи товаров, работ и услуг, руб.

Пример расчета: Д = 392000 – (145000 + 49206) = 197794 т.руб. или 50% от выручки. Величина дохода существенно зависит от отрасли экономики. В материалоемких отраслях промышленности, транспорта и связи, строительства доход значительно меньше, чем в трудоемких отраслях, таких как торговля, общепит, наука и образование. Следует помнить, что доход включает все налоги и прибыль, которые распределяются из сферы материального производства в социальную сферу.

Затраты (себестоимость) являются одним из главных экономических показателей предприятия, показывающих, во что ему обходится производство продукции, товаров и услуг в рыночной экономике. Следует различать полные затраты, которые равны выручке (З = В), и прямые затраты, которые равны себестоимости (З_п = С), а также термин "издержки", который идентичен затратам и себестоимости, без углубления в "тайны бухгалтерского учета". Рассмотрим формулу себестоимости:

$$С = (М + А + З + О + Н),$$

где С – затраты (себестоимость), руб.

Пример расчета:

$$C = 145000 + 49206 + 72600 + 27594 + 35200 = 332600 \text{ т.руб.}$$

В сопоставительных расчетах весьма удобен показатель затрат на 1 рубль продукции, который рассчитывается путем деления прямых затрат (себестоимости) на выручку от реализации продукции, работ и услуг по формуле:

$$ЗР = \frac{C}{B} \times 100,$$

где ЗР – затраты на 1 рубль продукции, работ, услуг, коп./руб.

C – прямые затраты (себестоимость), руб.

100 – переходный коэффициент к копейкам, коп./руб.

Пример расчета: C = 332600 т.руб.; B = 392000 т.руб.

$$ЗР = \frac{332600 \text{ т.руб.}}{392000 \text{ т.руб.}} \times 100 = 85 \frac{\text{коп.}}{\text{руб.}}$$

Затраты в размере 85 коп. на 1 руб. продукции свидетельствуют о рентабельной работе организации. Если затраты приближаются к 100 коп./руб., то организация становится малорентабельной, а в случае превышения прямых затрат по сравнению с выручкой (C > B) – переходит в разряд убыточных. Поэтому контроль над затратами – главная задача руководителя организации и главного бухгалтера.

Прибыль – важнейший показатель организации в рыночной экономике, итог финансово-хозяйственной деятельности за определенный период. Различают прибыль плановую, балансовую, налогооблагаемую и чистую, остающуюся в распоряжении организации. Прибыль является важнейшим компонентом годового планирования организации. Прибыль рассчитывается как разница между выручкой и себестоимостью по формуле:

$$П = B - C \text{ или } П = Ц - C,$$

где П – прибыль от реализации продукции, работ и услуг, руб.

C – себестоимость (прямые затраты) от реализации продукции, работ и услуг, руб.

Ц – рыночная цена (стоимость) реализации продукции, работ и услуг, руб.

Первая и вторая формулы могут применяться как на этапе учета, так и на этапе планирования прибыли.

Пример расчета: B = 392000 т.руб., C = 332600 т.руб.

Тогда П = 392000 – 332600 = 59400 т.руб., или 15% от выручки.

Качество продукции рассчитывается как отношение качественной продукции определенной категории к общему объему выпущенной (товарной, реализованной) продукции по формуле:

$$K_1 = \frac{O_K}{O_B} \times 100,$$

где K_1 – качество продукции, работ, услуг, %;

O_K – объем реализации качественной продукции, нат.ед.;

O_B – объем выпущенной продукции, работ, услуг, нат.ед.

Пример расчета: $O_K = 1900$ изделий; $O_B = 2000$ изделий, тогда качество:

$$K_1 = \frac{1900}{2000} \times 100 = 95\%$$

В хозяйственной практике применяется метод расчета качества продукции как отношение бракованной продукции к общему объему выпуска:

$$K_2 = \frac{O_B}{O} \times 100,$$

где K_2 – процент брака, %;

O_B – объем бракованной продукции ОТК и полученных рекламаций от потребителей, нат. ед.

3.1.4. Управление производительностью труда¹

Сторонники данного подхода к оценке эффективности трудовой деятельности считают, что критериальные показатели должны отражать производительность и результативность труда.

Эффективность использования трудовых ресурсов предприятия характеризует производительность труда, которая определяется количеством продукции, произведенной в единицу рабочего времени, или затратами труда на единицу произведенной продукции или выполненной работы. В рыночных условиях производительность труда является объектом переговоров и заключения соответствующих договоров между администрацией предприятия и его трудовым коллективом в рамках специального или коллективного договора.

Основными показателями производительности труда на уровне предприятия являются показатели выработки (V_p) и трудоемкости (T_p) продукции, рассчитываемые по следующим формулам:

$$V_p = \frac{O_n}{Ч_{ср}},$$

где O_n – объем произведенной продукции или выполненной работы в натуральных или условно-натуральных единицах измерения;

$Ч_{ср}$ – среднесписочная численность работающих, чел.

¹ Используются материалы: Экономика предприятия: Учебник / Под ред. проф. О.И. Волкова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 1999. – С. 150-161.

Пример расчета: $O_n = 1000$ изделий, $Ч_{ср} = 3917$ чел.;

$$B_p = \frac{1000}{3917} = 0,255 \text{ изд./чел.}$$

Трудоемкость представляет собой затраты рабочего времени на производство единицы продукции в натуральном выражении по всей номенклатуре выпускаемой продукции и услуг:

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

где T_p – трудоемкость производства единицы продукции, нормо-часов.

T – время, затраченное на производство всей продукции, нормо-часов.

Пример расчета: $T = 16000$ час.; $O_n = 1000$.

$$T_p = \frac{16000 \text{ н.час.}}{1000 \text{ изд.}} = 16 \text{ н.час./изд.}$$

При значительной номенклатуре выпускаемой продукции трудоемкость обычно определяется по изделиям-представителям, к которым приводятся все остальные, и по изделиям, занимающим наибольший удельный вес в суммарном выпуске продукции. Показатель трудоемкости имеет некоторые преимущества перед показателем выработки: во-первых, он отражает прямую связь между объемом производства и трудозатратами; во-вторых, применение показателя трудоемкости позволяет увязать измерение производительности труда с факторами и резервами ее роста; в-третьих, он позволяет сопоставлять затраты труда на одинаковые изделия в разных цехах и участках предприятия.

Численность работников предприятия в плановом периоде может быть определена по следующей формуле:

$$Ч_{пл} = Ч_б \times I_q + \Delta Ч,$$

где $Ч_{пл}$ – среднесписочная плановая численность работающих, чел.;

$Ч_б$ – среднесписочная численность работающих в базисном периоде, чел.;

I_q – индекс изменения объема производства в плановом периоде;

$\Delta Ч$ – общее изменение (уменьшение – “минус”, увеличение – “плюс”) исходной численности работающих, чел.

Пример расчета: $Ч_б = 3917$ чел.; $I_q = 1,1$; $\Delta Ч = -100$ чел.

$$Ч_{пл} = (3917 \text{ чел.} \times 1,1) - 100 = 4209 \text{ чел.}$$

При планировании численности рабочих определяется явочный и среднесписочный состав. Явочное число рабочих в смену ($Ч_{яв}$) – это нормативная численность рабочих для выполнения производственного сменного задания по выпуску продукции:

$$Ч_{\text{яв}} = \frac{T_p}{T_{\text{см}} \times D_n \times S \times K_{\text{вн}}},$$

где T_p – трудоемкость производственной программы, нормо-часов;
 $T_{\text{см}}$ – продолжительность рабочей смены или сменный фонд рабочего времени одного рабочего, часов;
 D_n – число суток работы предприятия в плановом периоде;
 S – число рабочих смен в сутках;
 $K_{\text{вн}}$ – плановый коэффициент выполнения норм выработки для месячного плана предприятия.

Пример расчета $Ч_{\text{яв}}$ для месячного плана предприятия:

$T_p = 16000$; $T_{\text{см}} = 8$ час.; $D_n = 21$ сут.; $S = 2$ смены; $K_{\text{вн}} = 1,2$.

$Ч_{\text{яв}} = 16000$ норм-час / (8 час. \times 2 см./сут. \times 21 сут. \times 1,2) = 39,68 раб.
или 40 рабочих в месяц.

Для расчета требуемого среднесписочного числа рабочих может быть применена методика расчета по коэффициенту среднесписочного состава:

$$Ч_{\text{сп}} = Ч_{\text{яв}} \times K_{\text{сп}},$$

где $K_{\text{сп}}$ – коэффициент среднесписочного состава, доли.

Пример расчета: $K_{\text{сп}} = 1,1$.

$$Ч_{\text{сп}} = 40 \text{ чел.} \times 1,1 = 44 \text{ чел.}$$

Численность руководителей можно определить с учетом норм управляемости:

для крупных предприятий – 1 руководитель на 8-10 работников;

для малых предприятий – 1 руководитель на 4-8 работников;

для функциональных руководителей – от 12 до 20 человек;

для мастеров – от 15 до 30 рабочих.

Обеспечение потребности в кадрах действующего предприятия предполагает не только определение численности работников предприятия, но и ее сопоставление с имеющейся рабочей силой, оценкой текущей кадры и определение дополнительной потребности или избытка кадров.

Практические задания

Задание 1. Экономическая эффективность труда

Выберите любой простой инвестиционный проект по совершенствованию системы управления или производства (НОТ, АРМ, Интернет, АИС, новая технология и др.) и сделайте расчеты показателей экономической эффективности по формулам раздела 3.1.1 (E , T , Π_i , $\text{Э}_{\text{год}}$, S). Объем задания – 1 стр. формата А4.

Задание 2. Социальная эффективность труда

Выберите социальный проект совершенствования системы работы с персоналом по базовой организации (изменение социальной структуры, сокращение или рост численности персонала, подбор и расстановка кадров, внедрение регламентов управления и др.).

Прочитайте основные социальные показатели по 2 вариантам (существующий и рекомендуемый) по формулам раздела 3.1.2 и сделайте сопоставления полученных результатов. Для этого нужно просчитать такие показатели, как Z_{CP} , $\Delta\Phi$, T_3 , U_{TD} , T_P , $T_{ПOT}$, K_P . Заполните тест "Климат в коллективе" и сделайте выводы. Объем задания – 1-2 страницы формата А4.

Задание 3. Оценка по конечным результатам производства

Возьмите пояснительную записку к годовому отчету Вашей организации за предыдущий год (при ее отсутствии – основные технико-экономические показатели в плановом отделе или бухгалтерии). Сделайте расчеты основных показателей конечных результатов по формулам раздела 3.1.3 (B , D , ZP , Π , K). Если Ваши расчеты расходятся с фактическими данными, проконсультируйтесь с начальником ПО и главным бухгалтером. Это могут быть различия в методологии учета и планирования. Объем задания – 1-2 страницы формата А4.

Задание 4. Управление производительностью труда

Подберите исходные показатели для расчета из пояснительной записки к годовому отчету за предыдущий год по Вашему базовому предприятию. Сделайте расчеты показателей производительности труда по приведенным в разделе 3.1.4 формулам (B_P , T_P , $\text{Ч}_{ПД}$, $\text{Ч}_{ЯВ}$). Сравните с Вашими показателями по годовому отчету. При наличии расхождений в расчетах проконсультируйтесь с гл. инженером (зам. директора) предприятия. Объем задания – 1 страница формата А4.

Резюме

1. Эффективность трудовой деятельности правомерно рассматривать как часть эффективности общественного производства, поскольку труд является одним из важнейших факторов производства. Существуют 7 концептуальных подходов к оценке эффективности трудовой деятельности.

2. Экономическая эффективность труда рассматривает различные соотношения экономии (прибыли) к затратам на ее создание и включает такие показатели, как коэффициент экономической эффективности, срок окупаемости капитальных затрат, приведенные затраты, годовой экономический эффект, дисконтированные затраты.

3. Социальная эффективность труда измеряет мотивацию персонала, социально-психологический климат в коллективе и уровень развития человеческих ресурсов организации. Она включает такие показате-

тели, как средняя заработная плата работника, удельный вес фонда оплаты труда в выручке, темпы роста заработной платы, уровень трудовой дисциплины, текучесть персонала, потери рабочего времени, оценка социально-психологического климата, надежность работы и равномерность загрузки персонала.

4. Оценка труда по конечным результатам производства исходит из концепции, что персонал является совокупным общественным работником, непосредственно воздействующим на производство. Поэтому конечные результаты производства могут служить критериальными показателями эффективности трудовой деятельности. К ним относятся такие показатели, как выручка, доход, затраты, прибыль и качество.

5. Управление производительностью труда – очень важный раздел мотивации трудовой деятельности, экономики труда и экономики предприятия. До сих пор многие экономисты придерживаются мнения, что это важнейший критерий оценки общественного труда, т.к. только рост производительности труда является фактором расширенного воспроизводства. В учебном пособии рассмотрены показатели стоимостной производительности, выработки, трудоемкости, темпов роста производительности труда, использования рабочего времени, численности персонала.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Назовите 7 основных подходов к оценке эффективности трудовой деятельности?
2. В чем отличия между годовой экономией, годовым экономическим эффектом и коэффициентом экономической эффективности?
3. Когда целесообразно использовать дисконтированные затраты?
4. Какие показатели социальной эффективности приняты в Вашей организации?
5. Темпы роста заработной платы выше, чем темпы роста производительности труда. К чему идет организация?
6. Какой удельный вес фонда оплаты труда в выручке может быть предельным?
7. Какой показатель всегда больше по величине: выручка или доход?
8. Могут ли затраты (себестоимость) быть больше выручки организации?
9. Назовите сходства и различия показателей производительности труда и выработки?
10. Каким способом можно рассчитать трудоемкость продукции, работ и услуг?
11. Как можно определить явочную численность персонала?
12. Какими способами можно оценить социально-психологический климат коллектива?

3.2. Качество трудовой жизни

Труд – источник богатства.

К. Маркс

3.2.1. Показатели качества трудовой жизни

Концепция качества трудовой жизни (quality of work life) разрабатывается в трудах видных зарубежных экономистов сравнительно недавно. Сущность концепции заключается в определении совокупности показателей, характеризующих хорошие организационные, социальные и психологические условия труда, и оценке их влияния на конечные результаты производства.

Качество трудовой жизни характеризуется различными факторами. Когда говорится о факторах, то следует понимать, что качество жизни основывается на многофакторных линейных и нелинейных связях. При этом взаимозависимость различных факторов – зачастую сложная векторная разнонаправленность, что также порождает эффект нелинейности. Познать сложный механизм формирования качества жизни – значит увидеть его многофакторность и нелинейность.

Под условиями улучшения качества жизни понимаются внешние по отношению к региону и внутренние обстоятельства организации, в которых действуют факторы повышения качества трудовой жизни. Основной смысл понятия "фактор" (лат. factor – делающий, производящий) – движущая сила, причина какого-либо процесса, явления; сущностные обстоятельства в каком-либо процессе, явлении. Таким образом, под фактором следует понимать причину, определенным образом влияющую на качество жизни в зависимости от внешних и внутренних условий его формирования. Выделяют группы факторов, влияющих на социально-экономическое развитие организации.

Качество трудовой жизни – интегральный показатель, всесторонне характеризующий экономическое развитие общества, уровень материального, медико-экологического и духовного благосостояния человека. Его можно рассматривать как векторное сложение частных (локальных) факторов качества трудовой жизни. Так, при положительном результате сложения векторов показатель качества жизни направлен на достижение поставленных целей развития организации (рис. 3.2.1), наоборот, если векторное сложение факторов (кризис, безработицы, прожиточный минимум, зарплата) отрицательно, то

значение показателей качества трудовой жизни будет ниже планового уровня, а социально-экономическое положение организации будет удаляться от поставленных целей и находиться в группе "кризисных организаций".

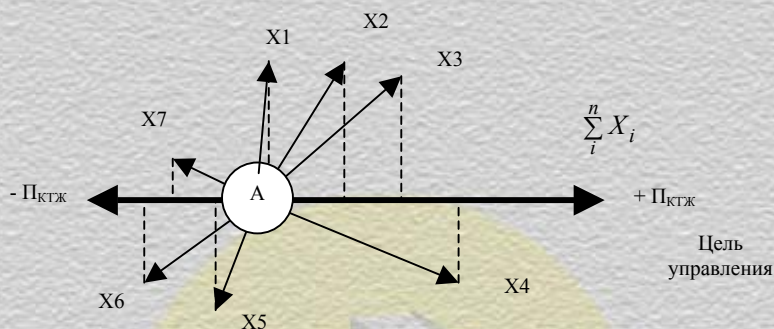


Рис. 3.2.1. Векторное представление о качестве трудовой жизни

Анализ литературных источников и практического опыта крупных зарубежных и отечественных предприятий и проведение анкетного опроса более 200 ученых и руководителей позволил нам предложить собственную структуру показателей качества трудовой жизни (рис. 3.2.2).

Таким образом, качество трудовой жизни является на современном этапе важнейшим стимулом роста производительности труда на передовых предприятиях. Оно определяется состоянием трудового коллектива, хорошей системой оплаты труда, эффективным рабочим местом, отношением руководства предприятия к сотрудникам, возможностью служебной карьеры и объективной аттестацией кадров, обеспечением социальных гарантий и дополнительных благ сотрудникам.

3.2.2. Социологический опрос качества трудовой жизни

Приведем результаты ответов менеджеров Германии на вопрос: "Какие мотивы побуждают их трудиться лучше?" (допускалось несколько ответов) (рис. 3.2.3).¹

¹ Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учебник для студ. вузов. – М.: Экзамен, 2000. – С. 358.

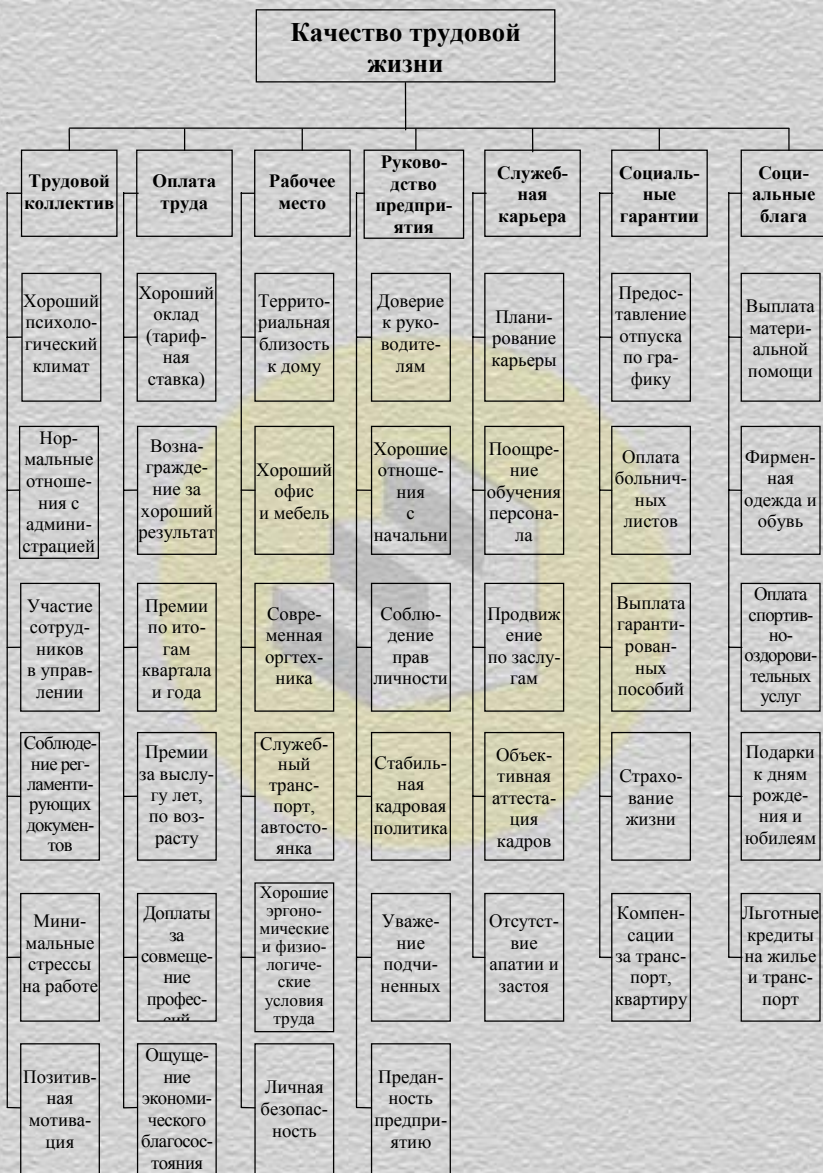


Рис. 3.2.2. Показатели качества трудовой жизни



Рис. 3.2.3. Мотивы, побуждающие менеджера трудиться лучше

3.2.3. Оценка качества трудовой жизни

Тренинг "Качество трудовой жизни". Оценка качества трудовой жизни организации может быть произведена двумя основными способами.

Во-первых, путем социологического опроса работников организации с помощью анкет, предложенных в разделе 3.2.2, где трудовой коллектив разделяется на социальные слои (неимущие, бедные, необеспеченные, обеспеченные, зажиточные и богатые) по их отношению к потреблению различных материальных благ, входящих в биологический и социальный прожиточный минимумы. Это можно сделать также путем соизмерения среднемесячной оплаты труда работников с величиной прожиточного минимума в регионе (городе), публикуемого региональным комитетом Госкомстата РФ. Недостатком данного метода является ориентация только на доходы и степень удовлетворения медико-биологических и материальных потребностей.

Во-вторых, путем социологического опроса работников конкретной организации по степени удовлетворенности локальными качествами трудовой жизни, рассмотренными в разделе 3.2.1. В этих целях нужно провести социологический опрос трудового коллектива с помощью анкеты (табл. 3.2.1), в котором участвует сотрудников 2/3 малого или среднего предприятия или выбранные подразделения-представители для крупного предприятия.

Анкета "Качество трудовой жизни"

Используется для комплексной оценки качества трудовой жизни трудового коллектива организации или отдельных работников.

Прочитайте, пожалуйста, показатели качества трудовой жизни сотрудников и дайте Вашу оценку по 10-балльной шкале. При этом 10 баллов характеризуют наибольшее достижение, а 1 балл – самое низкое. Сразу подсчитайте итоговое количество баллов по каждому разделу (группе показателей).

Таблица 3.2.1

Подразделение _____ ФИО _____

Показатели качества трудовой жизни		Экспертная оценка по 10-балльной шкале									
1. Трудовой коллектив. Сумма баллов =											
1.1	Хороший психологический климат	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.2	Нормальные отношения с администрацией	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.3	Участие сотрудников в управлении	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.4	Соблюдение регламентирующих документов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.5	Минимальные стрессы на работе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.6	Позитивная мотивация сотрудников к труду	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.7	Взаимоотношения малых социальных групп	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.8	Характеристика работоспособности коллектива	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.9	Социальная структура коллектива (пол, возраст, национальность)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.10	Эффективность работы коллектива	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Оплата труда. Сумма баллов =											
2.1	Применяемая тарифная система оплаты труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.2	Обоснованность квалификации и ставок оплаты труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.3	Хорошая заработная плата	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.4	Возможности дополнительной оплаты (приработок)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.5	Доплаты на совмещение профессий, степень, звание	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.6	Вознаграждение за конечный результат	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.7	Премии по итогам квартала и года	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.8	Премии за выслугу лет, по возрасту	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.9	Ощущение справедливости в оплате труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.10	Ощущение экономического благосостояния	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Рабочее место. Сумма баллов =											
3.1	Территориальная близость к дому	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.2	Хороший офис и мебель	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.3	Современная оргтехника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.4	Служебный транспорт, автостоянка	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.5	Хорошие эргономические и физиологические условия труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.6	Уровень организации рабочего места	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.7	Техника личной работы (органайзер, ежедневник и др.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.8	Целевое планирование в организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.9	Уровень нормирования труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.10	Ощущение личной безопасности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4. Руководство организацией. Сумма баллов =											
4.1	Доверие к руководителям	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.2	Хорошие отношения с начальником	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.3	Соблюдение прав личности сотрудника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.4	Стабильная кадровая политика	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.5	Уважение подчиненных	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.6	Преданность организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.7	Удовлетворенность стилем руководства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.8	Возможность выборности руководителей	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.9	Работоспособность руководства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.10	Желание работать в будущем с руководителем	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Служебная карьера. Сумма баллов =											
5.1	Наличие типовых моделей карьеры	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.2	Выявление лидеров и работа с ними	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.3	Планирование служебной карьеры	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.4	Руководство способствует карьере	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.5	Сочетание личных целей и целей организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.6	Поощрение обучения персонала	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.7	Продвижение по заслугам и квалификации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.8	Объективная аттестация кадров	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.9	Желание долговременной работы (пожизненный наем)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.10	Возможность роста (отсутствие апатии и застоя)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Социальные гарантии. Сумма баллов =											
6.1	Оплата больничных листов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.2	Предоставление отпуска по графику	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.3	Выплата гарантированных пособий по Трудовому кодексу РФ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.4	Пособие в случае увольнения или по сокращению штатов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.5	Пособие в случае смерти сотрудника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.6	Дополнительная пенсия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.7	Медицинское страхование	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.8	Страхование жизни и стихийных бедствий	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.9	Соблюдение гражданских прав	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.10	Ощущение социальной защищенности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Социальные блага. Сумма баллов =											
7.1	Выплата материальной помощи к отпуску	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.2	Получение фирменной одежды и обуви	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.3	Оплата спортивно-оздоровительных услуг	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.4	Подарки к дням рождения и юбилейным датам	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.5	Льготные кредиты на жилье и покупку автомобиля	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.6	Компенсация транспортных расходов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.7	Компенсация расходов на питание (льготы)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.8	Оплата расходов по детским учреждениям	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.9	Достижение полного материального благосостояния	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.10	Ощущение социального благополучия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Общая сумма баллов =

Инструкция к анкете:

1. Подсчитайте сумму баллов по каждому разделу и сравните с предлагаемой балльной оценкой качества трудовой жизни:

до 49 баллов – неудовлетворительно;

от 50 до 69 баллов – удовлетворительно;

от 70 до 89 баллов – хорошо;
свыше 90 баллов – отлично.

2. Подсчитайте общую сумму баллов по всем 7 разделам и сравните с балльной оценкой Вашего качества трудовой жизни:

до 349 баллов – неудовлетворительно;
от 350 до 489 баллов – удовлетворительно;
от 490 до 629 баллов – хорошо;
свыше 630 баллов – отлично.

По результатам сводного анкетирования работников отдела персонала необходимо разработать мероприятия по улучшению качества трудовой жизни и представить их в Совет (Правление) организации для рассмотрения.

Резюме

1. Качество трудовой жизни – важнейшее условие роста производительности труда и должно базироваться на росте материальных потребностей и концепции всестороннего развития личности.

2. Качество трудовой жизни включает в себя следующие группы показателей: трудовой коллектив, оплата труда, рабочее место, руководство предприятия, служебная карьера, социальные гарантии и социальные блага.

3. Социологический опрос относительно качества жизни в крупных городах и в различных слоях населения показывает значительную дифференциацию оценок среди неимущих, бедных, необеспеченных, обеспеченных, зажиточных и богатых.

4. Мотивация и процесс удовлетворения потребностей сотрудника могут быть оценены по критерию качества трудовой жизни с помощью специальной анкеты, где эксперты дают личные оценки по 10-балльной шкале. С помощью данной анкеты можно количественно установить мотивацию и степень удовлетворения потребностей работников организации.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Что такое качество трудовой жизни?
2. Назовите группы показателей, влияющих на качество трудовой жизни.
3. Какие мотивы побуждают менеджеров Германии хуже трудиться?
4. Как бы Вы прокомментировали различия в качестве жизни различных слоев населения?
5. Ваши результаты оценки качества трудовой жизни по анкете соответствуют ожиданиям?
6. Какие мероприятия по улучшению качества трудовой жизни Вы предлагаете?

3.3. Балльная оценка эффективности труда

Нет ничего более легкого, чем быть занятым, и нет ничего более трудного, чем быть результативным.

А. Маккензи

3.3.1. Методика балльной оценки эффективности труда

Эффективность трудовой деятельности рассчитывается как отношение фактически достигнутых критериальных показателей к базисным значениям конечных результатов деятельности, определенных с помощью весовых коэффициентов и моделей стимулирования относительно нормативного значения эффективности, равного 100 баллам.

Методика базируется на методах экономического анализа, экспертных оценках, балльном методе и теории классификации. Принципиальные положения оценки эффективности труда персонала организации заключаются в следующем.

1. Оценка осуществляется с помощью определенного перечня экономических, социальных и организационных показателей, отбираемых методами экспертных оценок и корреляционного анализа из "Перечня критериальных показателей", характеризующих конечные результаты деятельности организаций, трудовую и социальную деятельность персонала.

2. Вводятся модели экономического стимулирования достижения конечных результатов с наименьшими затратами ресурсов и высоким качеством продукции, труда и управления. Реализуется путем введения математических моделей стимулирования, отражающих закономерности хозяйственной деятельности организации.

3. Соизмерение различных экономических и социальных показателей с учетом их важности осуществляется в комплексном показателе эффективности работы персонала с помощью весовых коэффициентов, определенных методами экспертных оценок и ранговой корреляции.

4. Комплексный показатель эффективности рассчитывается в виде суммы баллов с приведением к процентной шкале измерения (100 баллам). Этим обеспечивается сопоставимость количества и качества труда в производстве и управлении, а также различных подразделений организации.

Комплексный показатель рассчитывается путем суммирования частных показателей эффективности, отражающих конечные результаты производства, использование ресурсов, социальную деятельность и результативность персонала. Частные показатели определяются по результатам выполнения экономических и социальных показателей путем умножения процентов их выполнения на весовые коэффициенты. Весовой коэффициент показывает относительную важность экономиче-

ского или социального показателя в общей совокупности показателей эффективности. Полученное значение в баллах отражает "вклад" конкретного частного показателя в эффективность трудовой деятельности персонала организации.

Численные значения экономических и социальных показателей определяются из плановых документов, форм статистической и оперативной отчетности и рассчитываются в виде процентного отношения фактического значения к базисному конечному результату:

$$X_i = \frac{P_i^{\phi}}{P_i^{\sigma}} \times 100,$$

где X_i – процентное отношение i -го частного показателя эффективности, %;

P_i^{ϕ} – фактическое значение i -го экономического и социального показателя конечного результата за отчетный период, нат. ед.;

P_i^{σ} – базисное значение i -го показателя конечного результата (план, норматив, факт предыдущего периода) за отчетный период, нат. ед.

Полученное в результате расчета численное значение (X_i) свидетельствует о степени достижения конечного результата (выполнение, перевыполнение, невыполнение) и должно иметь различную экономическую оценку. Известно, что важнейшей задачей рыночной экономики является достижение конечного результата с наименьшими затратами ресурсов и высоким качеством продукции. Стимулирование реализуется путем введения в оценку эффективности работы скорректированных значений показателей по формуле:

$$Y_i = f(X_i),$$

где Y_i – численное значение скорректированного i -го показателя конечного результата, %;

$f(X_i)$ – математическая функция стимулирования i -го показателя.

При 100%-ом выполнении базисного показателя скорректированный показатель также должен быть равен 100%, а при отклонениях рассчитывается по конкретной модели стимулирования в зависимости от важности и экономического значения показателя (рис. 3.3.1-3.3.4).

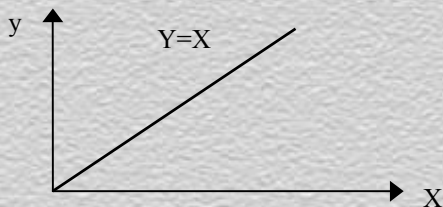


Рис. 3.3.1. Модель стимулирования по "линейной восходящей"

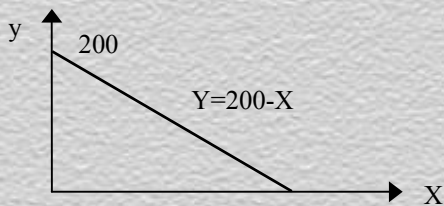


Рис. 3.3.2. Модель стимулирования по "линейной нисходящей"

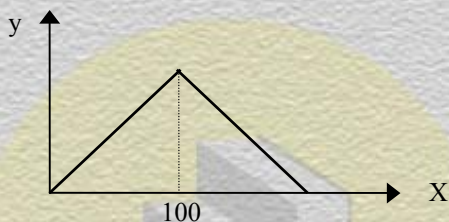


Рис. 3.3.3. Модель стимулирования по функции "пирамида"

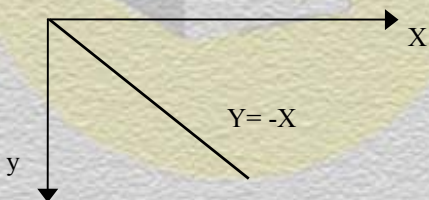


Рис. 3.3.4. Модель обратного стимулирования ("штрафных санкций")

Частные показатели эффективности характеризуют вклад того или иного показателя в общую эффективность работы. Расчет частных показателей осуществляется на основе скорректированных значений показателей и весовых коэффициентов по формуле:

$$\Pi_i = Y_i B_i,$$

где Π_i – значение i -го частного показателя эффективности работы персонала, баллы;

B_i – весовой коэффициент i -го частного показателя, доли.

Комплексный показатель эффективности работы персонала (Π в баллах) является средним арифметическим отношением суммы частных показателей к сумме весовых коэффициентов:

$$\Pi = \frac{\sum_{i=1}^n \Pi_i}{\sum_{i=1}^n B_i},$$

где n – число частных показателей эффективности.

Расчет комплексного показателя эффективности труда персонала будет приведен в разделе 3.3.4. Оценка итогового значения комплексного показателя эффективности работы персонала зависит от его численного значения:

если оно менее 95 баллов, то персонал работал *неудовлетворительно*;

если оно находится в диапазоне от 95 до 100 баллов, то персонал работал *удовлетворительно*, но имеет резервы по производительности и качеству работы;

если оно в диапазоне от 100 до 105 баллов и выполнены все частные показатели, то общая оценка работы персонала является *хорошей*;

если оно более 105 баллов, то общая оценка работы персонала является *отличной*.

3.3.2. Критерии эффективности трудовой деятельности

В условиях взаимодействия административной системы, рыночной экономики и демократизации общества существенно возрастает значение научного обоснования состава показателей эффективности, отражающих конечные результаты экономического и социального развития предприятия. В рыночной экономике важное значение имеют такие экономические показатели, как прибыль, договорные обязательства, производительность труда, объем продаж, рентабельность. Существенное значение приобретает учет факторов, влияющих на эти конечные показатели, а также разработка рекомендаций по обеспечению рентабельной работы предприятия в условиях расширенного производства.

В 90-х годах XX века под руководством автора учебного пособия выполнены экспериментальные исследования на 40 крупных и средних предприятиях по отбору номенклатуры показателей и критериев эффективности работы организации. В частности, с помощью методов экспертных оценок и анкетирования было опрошено 468 руководителей предприятий и их структурных подразделений и 52 ученых (доктора и кандидаты наук) с целью определения номенклатуры и весовых коэффициентов критериальных показателей. На результатах этих исследований базируется балльный метод оценки эффективности труда. Наиболее значимые критериальные показатели показаны в табл. 3.3.1. Руководитель, владеющий составом и способами расчета критериальных показателей, никогда не попадет "впросак" в глазах подчиненных. Поэтому рекомендуем знать эту таблицу подробно или "наизусть".

Таблица 3.3.1

Критериальные показатели эффективности труда организации

Показатель	Способ расчета	Достоинства	Недостатки
<i>1. Экономические показатели</i>			
Балансовая прибыль, руб.	Выручка от реализации продукции за вычетом себестоимости, отражаемая в бухгалтерском балансе	Основной обобщающий показатель, отражающий финансовые результаты в денежной форме	Зависит от объема выпуска продукции и уровня цен. Неприменим для убыточных предприятий
Доход, руб.	Выручка от реализации продукции за вычетом материальных затрат и амортизации	Экономический показатель прибавочного продукта. Стимулирует экономию ресурсов	Зависит от объема выпуска продукции. Включает в себя фонд заработной платы – расходную статью себестоимости
Себестоимость, руб.	Часть стоимости, включающая затраты на потребленные средства производства и на оплату труда	Характеризует абсолютные размеры затрат на производство, снижение которых дает прибыль	Не может служить сравнительным показателем для различных предприятий
Уровень рентабельности, %	Отношение прибыли к стоимости основных производственных фондов (ОПФ) или себестоимости продукции	Относительный показатель конечного результата, сопоставимый для различных предприятий	При различной структуре ОПФ предприятий сопоставимость затруднена. Неприменим для убыточных предприятий
Затраты на 1 руб. продукции, коп./руб.	Отношение себестоимости к стоимости товарной продукции	Показывает структуру себестоимости, прибылей или убытков. Сопоставим для любых предприятий	Завышение цен на продукцию приводит к искусственному снижению затрат и росту прибыли
Объем товарной продукции, руб.	Стоимость произведенной и реализованной покупателю продукции за определенный период	Характеризует продажу произведенной продукции на рынке, т.е. факт обмена «товар – деньги»	Зависит от спроса и предложения товара и монополизации рынка производителем
Качество продукции (процент брака или рекламаций), %	Рассчитывается как отношение качественной продукции к общему объему товарной продукции	Показывает удельный вес брака и рекламаций в объеме товарной продукции. Позволяет влиять на технологии производства	Характеризует качество продукции в период гарантийного срока и только по предъявлению рекламаций
Внедрение научно-технического прогресса, руб.	Рассчитывается как суммарный годовой эффект от внедрения новой технологии (выполнение объемов новых инвестиций)	Характеризует состояние с внедрением новой техники, технологий и инвестиций, т.е. будущую стратегию	Не играет роли в работе убыточных или новых предприятий
Фондоотдача основных производственных фондов, руб./руб.	Отношение объема товарной продукции к стоимости основных производственных фондов	Позволяет судить об эффективности использования производственных фондов, произведенной продукции в расчете на единицу фондов	Зависит от стоимости продукции и инфляции, неполной загрузки, простоя оборудования или завышенной стоимости ОПФ

Показатель	Способ расчета	Достоинства	Недостатки
Фондово- оуженность труда, руб./чел.	Определяется делением среднегодовой стоимости основных производственных фондов к среднемесячной численности персонала	Показывает стоимость ОПФ, приходящуюся на 1 работника и уровень механизации производства	Основную часть ОПФ составляет пассивная часть (здания, сооружения), которые создают "оболочку" для производственного процесса
Фондоем- кость про- дукции, руб./руб.	Отношение стоимости ОПФ к стоимости товарной продукции, произведенной в течение года	Характеризует эффективность использования средств труда для производства продукции	Зависит от отрасли материального производства и жизненного цикла производственной системы (рост, спад)
Производи- тельность труда (выра- ботка на 1 работника), руб./чел.	Отношение объема выпущенной продукции к общей численности работников, занятых в производстве	Характеризует часть продукции в расчете на 1 работника и позволяет судить о производственном потенциале персонала	Допускает завышение затрат и численности работников. Динамика несопоставима в условиях инфляции
Соотноше- ние темпов роста произ- водительности труда и зарботной платы, %	Отношение прироста производительности труда к приросту средней заработной платы	Позволяет судить о позитивном развитии или негативном соотношении темпов роста («проедание»)	Показывает только динамику, а не источники тенденций. Зависит от стоимости рабочей силы и цены товара
Фонд оплаты труда (зара- ботной пла- ты), руб.	Общий фонд основной и дополнительной заработной платы, включаемый в себестоимость продукции	Позволяет контролировать размеры и удельный вес оплаты труда в себестоимости продукции. Является базой для налогообложения	Зависит от величины предприятия, товарной продукции и внешних факторов (налоги, монопольность, численность)
Затраты на управление предприятием, коп./руб.	Отношение суммарных затрат на содержание аппарата управления к общим затратам предприятия	Позволяет судить о доле затрат на управление, динамике их изменения во времени	Характеризует эффективность работы только управленческого персонала
<i>2. Социальные показатели</i>			
Частота производст- венного травматизма, %	Отношение числа случаев производственного травматизма к общей численности персонала	Характеризует состояние охраны труда и техники безопасности	Фиксирует только явные случаи производственного травматизма. Зависит от факторов производства и соблюдения правил
Потери рабочего времени на 1 работника, чел.-дни	Отношение суммарных потерь времени из-за болезни, простоев и неявок к общей численности персонала	Показывает резервы эффективности в использовании труда персонала	Не фиксирует внутренние потери рабочего времени. Зависит от социального обеспечения и здравоохранения
Средняя зарботная плата 1 работника, руб./чел.	Отношение общего фонда оплаты труда к общей численности персонала	Характеризует уровень оплаты труда и динамику ее изменения по периодам времени	Зависит от цены продукции, инфляции и внешних факторов (налоги, монопольность и др.)

Показатель	Способ расчета	Достоинства	Недостатки
Качество труда персонала, баллы или %	Первый способ – отношение удельного веса брака и рекламаций к общей численности персонала. Второй способ – экспертная оценка качества на заседании правления по 5-балльной шкале	Применим в службах сервиса. Позволяет увязать работу персонала с внешней оценкой качества потребителями и клиентами. Простота расчета, возможность соизмерения подразделений	Фиксируется только малая часть брака из-за неисполнительности и нарушений. Субъективизм экспертных оценок членов правления
Текущесть персонала (рабочих кадров), %	Отношение числа уволенных работников к общей численности персонала	Характеризует уровень стабильности трудового коллектива и работу с персоналом	Не включает часть уволенных по уважительным причинам работников (армия, перевод и т.п.) в показатель текущесть
Уровень трудовой дисциплины, наруш./чел. или баллы	Отношение числа случаев нарушения трудовой и исполнительской дисциплины к общей численности персонала. Другой вариант – экспертная оценка уровня дисциплины по 10-балльной шкале	Позволяет судить о прогулах, опозданиях, неисполнительности в структурных подразделениях. Второй вариант характеризуется простотой расчета	Сложность исчисления из-за отсутствия четкой фиксации нарушений в оперативной отчетности. Второй вариант – субъективизм оценки
Количество самовольных невыходов на работу (абсентизм), чел.-дней	Отношение числа рабочих дней, потерянных за определенный период из-за отсутствия на работе к среднему числу работников умноженному на число рабочих дней	Характеризует нестабильность работы трудового коллектива и издержки, связанные с оплатой сверхурочных и простоя оборудования. Руководство получает объективные данные для увольнений	Свидетельствует об уровне трудовой дисциплины и "вольности" по отношению к руководству и философии организации
Социально-психологический климат коллектива, баллы	Устанавливается на основе конкретных социологических и психологических исследований с помощью специалистов	Позволяет установить лидеров, мотивацию, потребности, климат и эффективность использования различных методов управления, разработать рекомендации по улучшению климата	Дополнительные затраты на проведение исследований. Невозможность улучшения климата в случае незаинтересованности руководства
<i>3. Организационные показатели</i>			
Надежность работы персонала, доли или баллы	Первый способ – вероятность безотказной работы персонала с минимальным числом отклонений. Второй способ – экспертная оценка надежности правлением предприятия по 10-балльной шкале	Позволяет прогнозировать неблагоприятные периоды в работе и убытки от отклонений. Простота расчета и возможность оценки различных подразделений	Сложность и большие затраты на расчет показателей важность оценок надежности и их влияния на общую эффективность
Равномерность загрузки персонала, доли или баллы	Первый способ – отношение удельного веса потерь и перегрузок к общей трудоемкости. Второй способ – экспертная оценка равномерности на заседании правления предприятия по 5-балльной шкале	Позволяет судить о степени приближения к идеальной загрузке, равной единице. Простота расчета позволяет соизмерять работу различных подразделений	Требует создания нормативной базы и сбора оперативной информации о потерях и перегрузках. Субъективизм экспертных оценок и их влияния на общую эффективность

Показатель	Способ расчета	Достоинства	Недостатки
Коэффициент трудового участия (КТУ) или вклада (КТВ), доли	Рассчитывается путем суммирования с нормативной единицей достижений (знак +) или упущений (знак -) в работе	Является комплексным показателем, по которому можно судить о результатах и качестве труда отдельных работников	Нет прямой связи с конечными результатами производства. Субъективизм оценок определяется составом комиссии (правления)
Качество оформления документов, баллы	Определяется экспертно по 5-балльной шкале членами правления (Совета)	Позволяет учитывать уровень подготовки плановых и учетных документов и делопроизводства	Зависимость от субъективных оценок членов правления (Совета) и желание лучше оценить свое подразделение
Культура управления, баллы	Определяется специальной комиссией экспертов (правление, Совет) в виде экспертных оценок по 5-балльной шкале	Повышает общий имидж организации (чистота, мораль, взаимоотношения, рабочие места и др.)	Зависимость от субъективных оценок членов правления (Совета) и желание лучше оценить свое подразделение
Культура производства, баллы	Определяется специальной комиссией экспертов из представителей цехов (участков) по 5-балльной шкале	Повышает культуру производства (рабочие места, чистота в цехах и бытовых помещениях, рабочая одежда, технологические операции и др.)	Наличие основных и вспомогательных подразделений с разным уровнем механизации и сроком службы оборудования затрудняют сравнение
Соотношение рабочих и служащих, чел./чел.	Отношение численности производственного персонала (рабочих) к численности управленческого персонала (служащих)	Характеризует число рабочих, приходящихся на 1 служащего. Позволяет судить о квалификации персонала и соотношении двух главных категорий персонала	Зависит от отраслевой специфики, уровня комплексной механизации производства и кадровой политики

Такой состав показателей позволяет оценить основные параметры организации работы персонала (экономичность, надежность, равномерность и качество), и их следует включить в перечень критериальных показателей эффективности. Очевидно, что состав показателей должен быть переменным в зависимости от особенностей развития рыночной экономики, должен уточняться и дополняться в условиях динамичного развития предприятия или организации.

3.3.3. Балльная оценка эффективности работы организации (БОЭРО)

В середине 1980-х гг. под руководством автора учебного пособия были разработаны две модификации балльного метода:

балльная оценка эффективности работы организации (БОЭРО) (весь персонал организации);

комплексная оценка управленческого труда (КОУТ) для подразделений организации.

Оценка эффективности работы предприятия может быть произведена только по совокупным результатам экономического и социального развития, а одним из возможных способов соизмерения этих результатов может быть балльный метод.

Метод БОЭРО основан на определении социально-экономических тенденций развития организации любой организационно-правовой формы, его результативности с точки зрения достижения производственных, экономических и социальных целей. В упрощенном виде – это расчет результативности работы персонала организации за конкретный период времени. В основе метода БОЭРО известные принципы – план наименьшей ценой, достижение конечного результата, каждому по труду, стимулирование в зависимости от вклада, сопоставимость оценки.

Эффективность работы организации за конкретный период определяется численным значением комплексного показателя эффективности, характеризующего величину достигнутого результата относительно поставленных целей деятельности. Значение показателя БОЭРО базируется на достижении конечных результатов организации, эффективности использования ресурсов, обеспечении социального развития коллектива.

Расчет эффективности работы промышленного предприятия за год показан в табл. 3.3.2.

Как видно из табл. 3.3.2, итоговое значение комплексного показателя эффективности работы составило 103,8 балла, что свидетельствует о хорошей работе предприятия. Из 12 выполнено 7 главных критериальных показателей: балансовая прибыль, объем товарной продукции, производительность труда, затраты на 1 руб. продукции, качество продукции, фондоотдача ОПФ, внедрение НТП. Небольшие отклонения в худшую сторону сложились по таким 5 частным показателям, как потери рабочего времени, среднегодовая заработная плата, текучесть персонала, уровень трудовой дисциплины, соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы.

Вывод: методика БОЭРО позволяет оценивать эффективность трудовой деятельности любого предприятия или организации, динамику социально-экономического развития, проводить сопоставления с организациями-конкурентами. В то же время, методика достаточно простая и экономичная по затратам по сравнению с другими методами оценки.

Таблица 3.3.2

Расчет эффективности работы промышленного предприятия за год

Код показателя	Наименование показателя	Базисное значение	Фактическое значение	Процент выполнения	Модель стимулирования	Скорректированный показатель	Весовой коэффициент, доли	Частный показатель эффективности, баллы
01	Балансовая прибыль	54 млн. руб.	59,4 млн.руб.	110	$Y=X$	110	0,2	22,0
02	Объем товарной продукции	360 млн.руб.	392 млн.руб.	109	$Y=X$	109	0,15	16,35
03	Затраты на 1 руб. продукции	85 коп.	85 коп.	100	$Y=200-X$	100	0,1	10,0
04	Производительность труда	90 000 руб./чел.	91 000 руб./чел.	101	$Y=X$	101	0,1	10,1
05	Качество продукции	100%	100%	100	$Y=X$	100	0,1	10,0
06	Потери рабочего времени на 1 работника	12 чел.-дней	14,4 чел.-дней	120	$Y=200-X$	80	0,05	4,0
07	Среднегодовая заработная плата 1 работника	18 000 руб.	19 300 руб.	110	$Y=200-X$	90	0,05	4,5
08	Текучесть персонала	12%	15%	125	$Y=200-X$	75	0,05	3,75
09	Фондоотдача основных производственных фондов	5 руб.	6 руб.	120	$Y=X$	120	0,05	6,0
10	Уровень трудовой дисциплины	10 баллов	9 баллов	90	$Y=X$	90	0,05	4,5
11	Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы	100%	92%	92	$Y=X$	92	0,05	4,6
12	Внедрение результатов научно-технического прогресса	10 млн. руб.	16 млн. руб.	160	$Y=X$	160	0,05	8,0
	<i>Итого</i>	–	–	–	–	–	<i>1,00</i>	<i>103,8</i>

3.3.4. Комплексная оценка управленческого труда (КОУТ)

Видно сокола по полету.

Пословица

Проблема соизмерения инженерного и управленческого труда, умственной и физической деятельности, определения конкретного вклада каждого руководителя, специалиста и служащего в конечные результаты предприятия возрастает в условиях рыночной экономики. Как сравнить напряженную работу планового отдела по формированию сбалансированного плана с работой бухгалтерии, создающей бухгалтерский баланс предприятия? Как сопоставить работу производственного отдела, формирующего комплекс документации по подготовке производства, с работой технического отдела, обеспечивающего внедрение достижений научно-технического прогресса? Как оценить своевременность, надежность и качество решений, принимаемых линейными руководителями? Через директора предприятия проходит более 6000 документов в год, а через руководителя структурного подразделения – до 2000.

КОУТ предназначена для определения вклада конкретного подразделения предприятия (цеха, участка, отдела, службы, бюро, группы, лаборатории) в конечные результаты деятельности предприятия. Она позволяет объективно подводить итоги соревнования между подразделениями, организовать премирование работников по итогам хозяйственной деятельности с учетом их личного вклада, мобилизовать коллективы подразделений на выполнение плановых показателей, повысить трудовую и исполнительскую дисциплину. КОУТ является детализацией и развитием БОЭРО применительно к подразделениям предприятия.

Основу КОУТ составляют экономические, социальные и организационные показатели. Номенклатура показателей КОУТ определяется методами технико-экономического анализа, анкетирования, экспертных оценок, корреляционно-регрессионного анализа на основе последовательных логических итераций.

Таблица 3.3.3

Расчет эффективности работы отдела персонала

Код	Показатели	Базовое значение	Фактическое значение	Процент	Модель	Скорректированный показатель	Весовой коэффициент	Частный показатель
01	Среднесписочная численность персонала	3700 чел.	3917 чел.	106	$y=200-x$	94	0,15	14,1
02	Среднегодовая заработная плата на 1 работника	18000	19300	110	$y=200-x$	90	0,15	13,5
03	Текучесть персонала	12%	15%	125	$y=200-x$	75	0,12	9,0
04	Потери рабочего времени на 1 работника	12 чел.-дн.	14,4 чел.-дн.	120	$y=200-x$	80	0,12	9,6

Продолжение таблицы 3.3.3

Код	Показатели	Базовое значение	Фактическое значение	Процент	Модель	Скорректированный показатель	Весовой коэффициент	Частный показатель
05	Уровень трудовой дисциплины	28%	32%	114	$y=200-x$	86	0,10	8,6
06	Соотношение рабочих и служащих	3,2	4,0	125	$y = x$	125	0,10	12,5
07	Социально-психологический климат	3,3	4,0	121	$y = x$	121	0,08	9,7
08	Надежность работы персонала	3,5	3,7	106	$y = x$	106	0,06	6,4
09	Качество труда персонала	4,0	4,0	100	$y = x$	100	0,06	6,0
10	Качество оформления документов	4,0	5,0	125	$y = x$	125	0,06	7,5
	Итого:	-	-	-	-	-	1,00	96,9*

* Численное значение КОУТ 96.9 балла свидетельствует об удовлетворительной работе отдела персонала.

Наличие показателей КОУТ по всем структурным подразделениям предприятия позволяет объективно подвести итоги соревнования и распределить премиальный фонд в соответствии с индивидуальным вкладом в конечные результаты производства. Премииальный фонд распределяется пропорционально численным значениям показателей КОУТ и основной заработной платы работников аппарата управления:

$$\Phi_z = \Phi \frac{3_z \Pi_z}{\sum_{z=1}^w 3_z \Pi_z}$$

где Φ_z – премиальный фонд, начисленный z-му структурному подразделению, руб.;

Φ – общий размер премиального фонда, начисленного аппарату управления, руб.;

3_z – фонд основной заработной платы (сумма должностных окладов) работников z-го подразделения, руб.;

Π_z – расчетное значение показателя КОУТ для z-го подразделения, баллы;

W – число структурных подразделений в аппарате управления.

Практические задания

Задание 1. Отбор критериев эффективности труда

Цель – определить номенклатуру критериальных показателей эффективности труда.

Методика работы:

1. Изучите теорию раздела 3.3 по балльной оценке эффективности труда.
2. Изучите критериальные показатели таблицы 3.3.1, способы расчета, достоинства и недостатки.
3. Методом экспертных оценок самостоятельно или с привлечением коллег по группе определите состав из 10-15 наиболее важных показателей для вашей организации. Это можно сделать с привлечением экспертов по форме прилагаемой таблицы.

Показатели	Эксперты (члены правления)								Суммарный балл
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Выручка	+	-	-	+	+	+	-	+	5
Объем продаж и т.д.	-	+	+	-	-	-	+	-	3

4. Сформулируйте окончательный список показателей и дайте его тем же экспертам для определения весовых коэффициентов. Их общая сумма по всем показателям должна быть равна единице (1.0).

5. Утвердите на Правлении (Совете) список показателей эффективности и их весовые коэффициенты и представьте в табличной форме, по которой ведется расчет БОЭРО и КОУТ.

Объем задания – 2 страницы текста формата А4.

Примечание. Если привлечь членов Правления к экспертизе невозможно, возьмите функции экспертной комиссии на себя.

Задание 2. Расчет БОЭРО для организаций

Цель задания – закрепить знания по расчету балльной оценки эффективности работы на примере конкретной организации.

Исходные данные:

1. Состав критериальных показателей эффективности работы организации.
2. Методика балльной оценки эффективности труда персонала (раздел 3.3).
3. Примеры расчетов эффективности работы по методу БОЭРО (раздел 3.3).

Требуется:

1. Выбрать организационно-правовую форму и отраслевую специфику организации.
2. Выбрать базисный период расчета по методу БОЭРО (год или квартал).
3. Собрать исходные данные базисных и фактических значений частных показателей эффективности из статистической отчетности организации.
4. Произвести расчет по методу БОЭРО в табличной форме (табл. 3.3.2).

5. Сделать анализ итогового показателя БОЭРО и качественную оценку эффективности работы. Результаты показать преподавателю и включить в состав программированного задания.

Объем задания – 2 страницы текста формата А4 (расчет + комментарий).

Задание 3. Расчет эффективности труда по методике КОУТ

Цель работы – сделать расчет эффективности труда по своему структурному подразделению.

Исходные данные:

1. Состав критериальных показателей КОУТ (табл. 3.3.1).

2. Статистические данные о деятельности предприятия за отчетный год.

3. Примеры расчетов КОУТ по отделу персонала (см. табл. 3.3.3).

Требуется:

1. Выбрать состав критериальных показателей экспертным методом для Вашего базового подразделения.

2. Определить весовые коэффициенты отобранных показателей экспертным методом.

3. Подобрать статистические данные для расчета и сделать вычисления в табличной форме по методике КОУТ.

4. Дать комментарии выполненному расчету, используя пример учебного пособия по отделу персонала.

Объем задания – 2 страницы (таблица + комментарий) формата А4, которые сдаются преподавателю в составе ПЗ 03 по главе «Эффективность трудовой деятельности».

Резюме

1. Эффективность трудовой деятельности рассчитывается как отношение фактически достигнутых критериальных показателей к базисным значениям конечных результатов деятельности, соотнесенных между собой с помощью весовых коэффициентов и моделей стимулирования при нормативном значении эффективности, равном 100 баллам. Предложенная методика позволяет ранжировать организации по численному значению эффективности, оценивать динамику развития и проводить сопоставления с организациями-конкурентами.

2. В результате экспериментальных исследований сформирован перечень критериальных показателей эффективности труда, пригодный для организаций различных отраслей экономики. Состав показателей разбит на 3 группы: экономические, социальные и организационные.

3. Балльная оценка эффективности работы организаций (БОЭРО) позволяет оценить эффективность трудовой деятельности всего персонала по конечным результатам производства. Для этого необходимо сделать отбор критериальных показателей и определить удельные веса

их важности в общей совокупности. 100 баллов соответствует хорошей работе организации за отчетный период.

4. Методика комплексной оценки управленческого труда (КОУТ) предназначена для количественной оценки эффективности трудовой деятельности подразделений и базируется на общей теории балльного метода. Состав критериальных показателей распределяется между подразделениями, определяются их весовые коэффициенты, делается расчет по статистическим или оперативным данным за отчетный период.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Назовите четыре принципиальные положения балльного метода оценки эффективности труда.

2. Назовите основные этапы разработки метода оценки эффективности применительно к Вашей организации.

3. Для чего вводятся математические модели стимулирования показателей?

4. Что показывает значение комплексного показателя эффективности в размере 100 баллов?

5. Почему за базу оценки принимаются конечные результаты деятельности организации?

6. Какие 10-15 показателей Вы отобрали для Вашей организации?

7. Для чего нужны и как определяются весовые коэффициенты?

8. Назовите главные возможности (преимущества) метода БОЭРО для оценки эффективности организации.

9. Где основная область применения методики КОУТ и какие у него возможности?

10. Как сделать распределение премии по методике КОУТ?

3.4. Коэффициент трудового вклада

Личность характеризуется не только тем, что она делает, но и тем, как она делает.

Ф. Энгельс

3.4.1. Анализ методик оценки трудового вклада

Потребности хозяйственной практики последних тридцати лет свидетельствуют о поиске методов интенсификации управленческого труда, объективной оценке трудового вклада работников в конечный результат, организации здоровой конкуренции между подразделениями предприятия, внедрении принципа социальной справедливости, стремлении к оплате по труду. Сочетание теории и практики управления позволило разработать и внедрить в производство целый ряд оригинальных методик оценки эффективности работы персонала.

В зависимости от предмета оценки существующие методики можно разделить на две основные группы: методики оценки качества труда; методики оценки результатов труда.

Методики оценки качества труда ориентируют персонал на выполнение плановых заданий, рациональное использование рабочего времени, улучшение трудовой и исполнительской дисциплины и в основном направлены на совершенствование внутренней организации трудового коллектива. На территории бывшего СССР получили известность следующие методики:

- саратовская система бездефектного труда (СБТ);
- львовская методика "Пульсар" бывшего ПО "Электрон";
- тульская система балльной оценки труда (ТС БОТ);
- томская система оперативной оценки качества труда (ТСОКТ);
- универсальная автоматизированная система контроля исполнения и оценки качества работы служащих (УАСКИ) НИИ труда и коэффициент трудового вклада (КТВ).

3.4.2. Определение коэффициента трудового вклада (КТВ)

Достоинства и принципы оценки по КТВ. КТВ является количественным измерителем индивидуального трудового вклада (участия) работников в конечные результаты деятельности структурного подразделения предприятия. Понятия КТВ и КТУ идентичны, однако употребление КТВ на современном этапе является более правильным для работников ввиду учета их долевого вклада в конечные результаты производства.

В данном разделе мы рассмотрим методику расчета КТВ как самостоятельную оценку эффективности труда персонала. Остановимся на некоторых постулатах:

- КТВ рационально применять для распределения премиального фонда и дополнительной заработной платы (вознаграждения), поскольку основная заработная плата (тариф, оклад) зафиксированы в трудовом договоре или при найме на работу;

- КТВ используется для оценки индивидуального вклада отдельных рабочих и служащих, а эффективность работы подразделения рассчитывается по методике КОУТ;

- сумма вознаграждения за конечный результат определяется по результатам работы за месяц. При отсутствии упущений в работе вознаграждение выплачивается в полном объеме. Если в течение месяца были отмечены упущения, то размер вознаграждения уменьшается в соответствии с коэффициентом, определяемым с учетом данных табл. 3.4.1, где приведена шкала достижений и упущений в работе;

- в случае достижения высоких результатов и качества труда размер вознаграждения увеличивается пропорционально КТВ, определяемому руководителем подразделения с учетом фактических достижений по табл. 3.4.1.

Таблица 3.4.1

Шкала коэффициентов трудового вклада (КТВ)

№	Показатель	Значение коэффициента, W_i
<i>1. Перечень упущений в работе</i>		
1.1	Невыполнение квартальных и месячных заданий, оперативных поручений руководителя	- 0,25
1.2	Нарушение трудовой дисциплины (опоздания, прогул и др.)	- 0,25
1.3	Низкое качество, грубые ошибки и неточности в работе	- 0,25
1.4	Бесхозяйственность, небрежное отношение к материальным ценностям и имуществу предприятия	- 0,10
1.5	Действия или поведение, снижающие имидж предприятия	- 0,10
1.6	Нахождение сотрудника на больничном, в административном или творческом отпуске	- 0,10 за каждую неделю
1.7	Упущения в работе, повлекшие за собой значительный моральный и материальный ущерб	- 0,5
1.8	Появление на работе в нетрезвом состоянии, хищение сырья, материалов или инструментов	- 1,0
<i>2. Перечень достижений в работе</i>		
2.1	Перевыполнение квартального и месячного плана, оперативных заданий руководителя	+ 0,25
2.2	Высокая трудовая дисциплина, сверхурочная работа	+ 0,25
2.3	Высокое качество труда, точность и грамотность в работе	+ 0,25
2.4	Бережное отношение к материальным ценностям, экономия ресурсов	+ 0,10
2.5	Действия, повышающие имидж предприятия	+ 0,10
2.6	Работа сотрудника без больничных листов, административных отпусков	+ 0,10
2.7	Достижения в работе, которые принесли предприятию экономическую выгоду	+ 0,5
2.8	Значительные успехи и достижения в работе, принесшие большую пользу	+1,0

КТВ каждого работника рассчитывается в зависимости от весомости достижений (+) и упущений (-) по следующей формуле:

$$K_i = 1 + \sum_{i=1}^n W_i,$$

где W_i – весомость i -го достижения или упущения в работе ($i=1,2,\dots,n$),
 n – число показателей в шкале, ед.

Размер премии каждого работника (Z_i^{Π}) рассчитывается по формуле:

$$Z_i^{\Pi} = \Phi_z^{\Pi} \frac{K_i}{\sum_i^m K_i}$$

где Φ_z^{Π} – общий размер средств, выделенный для премирования подразделения, тыс. руб.;

K_i – коэффициент трудового вклада i -го работника;

m – число штатных работников, чел.

Должностной оклад и вознаграждение выплачиваются работнику за добросовестное выполнение функций, зафиксированных в должностной инструкции и в контракте сотрудника, а премия – за индивидуальный вклад в конечные результаты.

В практических расчетах КТВ в организациях мы рекомендуем шкалу значений, построенную на "теории весов", при которой значения показателей находятся в диапазоне $0 \leq K_i \leq 2$. При этом нормативное значение хорошего работника равно единице ($КТВ = 1$). КТВ является субъективной оценкой результата и сложности труда и применяется только тогда, когда другие методы нормирования и оплаты труда не позволяют определить вклад участников. Распределение премии и вознаграждения внутри подразделения должно производиться строго по КТВ, в противном случае КТВ является просто формой морального воздействия на коллектив. Руководство также должно получать премию по КТВ.

Накопленный опыт позволяет дать некоторые общие рекомендации по использованию методики КТВ на предприятии или организации:

1. *С чего начать?* Шкала КТВ, содержащая упущения и достижения в работе, должна быть согласована с трудовым коллективом на общем собрании (Конференции) и утверждена решением Правления (Совета) организации.

2. *Кто судья, ставит КТВ?* Наиболее целесообразно квартальное подведение КТВ по всем работникам организации, причем определение КТВ осуществляет руководитель подразделения с последующим подтверждением на заседании Правления (Совета) организации. Для крупного и среднего предприятия это делается на уровне производства, цеха или крупной службы.

3. *Почему поквартальное определение КТВ?* Во-первых, известен финансовый результат организации (прибыль или убыток). Во-вторых, в целях экономии времени на сбор, обсуждение и подведение КТВ.

4. *Как уйти от субъективизма при определении КТВ?* Известно, что одни руководители предпочитают "уравниловку" или "всем сестрам по серьгам", т.е. $КТВ = 1$. Другие завышают КТВ сотрудникам своего подразделения, ставя КТВ от 1,0 до 2,0. Третьи руководители, наоборот, занижают КТВ некоторым сотрудникам подразделения – "сводят счеты". Способов избавиться всего три: утверждение на заседании Правления (Совета) КТВ; воспитательная работа с руководителями подразделений; гласность в ознакомлении коллектива с работой над выставлением КТВ и после их утверждения («экран КТВ»).

5. *Как быть с нарушителями?* Все случаи нарушения трудовой и исполнительской дисциплины должны фиксироваться кадровой службой и неукоснительно соблюдаться: выговор – $КТВ=0$; замечание – $КТВ=0,5$; появление в нетрезвом виде – $КТВ=0$; брак и авария – $КТВ=0$.

6. *Как быть с передовиками?* Все достижения должны безусловно поощряться по шкале достижений и фиксироваться руководителем и кадровой службой на основе объективных данных (приказ, грамота, диплом, свидетельство, благодарственное письмо, досрочный ввод объекта и т.п.).

7. *Как оценить первого руководителя?* Это может сделать Правление путем тайного голосования или сам руководитель поставит себе скромное КТВ от 1,0 до 1,5. Реально КТВ руководителя значительно выше – от 5 до 10, но это сразу приведет к социальной несправедливости и «развалу шкалы». Руководитель должен всегда помнить, что «рыба гниет с головы» и он всегда «злоупотребляет служебным положением», как показывают результаты социологических опросов. Так складывается общественное мнение в России.

8. *Как быть с недовольными?* Каждому человеку свойственна завышенная самооценка своих затрат труда, вклада и результатов. Всех, кто получит $КТВ < 1$, можно смело отнести к недовольным и только малую часть – к безразличным. Однако часть сотрудников, получивших $КТВ > 1,0$, также отнесет себя к пострадавшим. По нашим многолетним наблюдениям, значениями КТВ недовольны 20-30% сотрудников. Позиция руководства должна быть простая и твердая: «собака лает – караван идет».

9. *Как определить единичную премию на $КТВ = 1,0$?* Правление (Совет) по итогам квартала определяет, какую долю чистой прибыли оно направляет на премирование. Рекомендуется не более 25% чистой прибыли за квартал, т.к. остальные средства пойдут на инвестиции в развитие производства и социальное развитие. Затем сумму премиального фонда следует поделить на общую сумму баллов по КТВ и получается единичная премия. Затем бухгалтерия организации быстро распределит премию по КТВ путем простого умножения единичной премии (допустим 1000 руб.) на КТВ конкретных сотрудников.

10. *Где хранить информацию по КТВ?* Информация по КТВ должна храниться и накапливаться в отделе персонала, а денежные премии – в бухгалтерии как ДСП. Рекомендуемая форма сводной информации по КТВ для малого предприятия численностью до 100 чел. показана в таблице 3.4.2.

Таблица 3.4.2

Сводные результаты КТВ по организации за год

№ п/п	Фамилия И.О.	Итоговый КТВ за год	По кварталам				Примечания
			I	II	III	IV	
1	Абрамов Н.Ф.	3,7	1,2	0	0,7	0,8	Выговор за прогул
2	Безруков А.И.	4,0	1,0	1,0	1,0	1,0	
3	Виноградов С.Н.	4,3	1,3	1,4	1,1	0,5	Брак
4	Григорьев К.Ф.	2,1	0,5	0,6	0,3	0,7	Невыполнение заданий
5	Егоров Л.А.	5,8	1,0	1,6	1,4	1,8	Сдача объекта Почетная грамота
6	Комаров П.П.	3,3	1,0	0,7	1,0	0,6	Больничный лист
7	Макаров Г.С.	5,6	1,4	1,2	1,3	1,7	Лучший мастер
... и т.д.							
100	Яковлев Я.А.	3,9	0,7	1,1	0,8	1,3	Нестабильность в работе
Итого		4,25	100	125	80	120	

Вывод. Методика КТВ – универсальная, простая, экономичная система оценки эффективности труда на уровне отдельного работника, поддерживает дух соревновательности и конкуренции, формирует интерес сотрудников к достижению конечных результатов.

3.4.3. Распределение премии по КТВ

Модель распределения премиального фонда среди подразделений. Экономико-математическая модель распределения премиального фонда построена на сочетании нормативного метода планирования труда, балльной оценки достигнутого результата по методике КОУТ и оценки индивидуального вклада работников на основе КТВ.

Постановка задачи состоит в следующем. Известны:

Данные о плановом и фактическом конечном результате за определенный период времени (объем работ, выпуск продукции и др.), руб.;

Норматив заработной платы работников организации на 1 руб. продукции, руб.;

Плановый и фактический фонды оплаты труда организации, руб.;

Численные значения показателей КОУТ по подразделениям организации за отчетный период времени;

Величина месячной заработной платы (тарифных ставок) работников z-го подразделения, руб.

Требуется определить:

Премиальный фонд подразделений организаций, руб.;

Фонд оплаты труда подразделений организаций, руб.

Пример распределения премиального фонда среди подразделений организации показан в табл. 3.4.3.

Таблица 3.4.3

Распределение премиального фонда среди подразделений организации

Наименование подразделений	Численность работников, чел.	Фонд месячной заработной платы, тыс. руб.	Оценка эффективности работы, баллы	Сумма баллов	Удельный вес премиального фонда, тыс. руб./ балл	Премиальный фонд, тыс. руб.	Общий фонд оплаты труда, тыс. руб.
1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Аппарат управления</i>							
Руководство организации	6	19,0	1,3	24,7	0,32	7,9	26,9
Плановый отдел	5	8	0,9	7,2	0,32	2,30	10,30
Производственно-технический отдел	7	11,2	1,0	11,2	0,32	3,58	14,78
Отдел маркетинга	5	7,5	0,8	6,0	0,32	1,92	9,42
Отдел персонала	5	6,5	1,1	7,15	0,32	2,29	8,79
Бухгалтерия	5	7,0	1,0	7,0	0,32	2,24	9,24
<i>Итого по аппарату управления:</i>	33	59,2	-	63,25	0,32	20,24	79,44
<i>Производственные подразделения</i>							
Цех № 1	120	144	1,1	158,4	0,24	38,02	182,02
Цех № 2	100	130	0,9	117,0	0,24	28,08	158,08
Цех № 3	80	96	1,0	96	0,24	23,04	119,04
Цех № 4	90	117	0,8	93,6	0,24	22,46	139,46
<i>Итого по цехам:</i>	390	487	-	465,0	0,24	111,60	598,60
<i>Всего по организации:</i>	432	546,2	-	528,25	0,25	131,84	678,04

Распределение премии по должностным окладам и КТВ

Дополнительные исходные данные для расчета:
 Должностной оклад (тариф) *i*-го работника подразделения, руб.;
 КТВ *i*-го работника, утвержденный правлением (советом);
 Численность работников подразделения, чел.;
 Премия, начисленная *i*-му работнику, руб.;
 Общий заработок *i*-го работника (оклад плюс премия), руб.
 Пример распределения премии показан в табл. 3.4.4.

Таблица 3.4.4

Распределение премии среди работников отдела персонала пропорционально должностным окладам и КТВ

Должность	Число единиц	Должностной оклад, руб.	КТВ работника, доли	Сумма баллов	Удельный вес премии	Премия, руб.	Общий заработок, руб.
1	2	3	4	5	6	7	8
Начальник отдела	1	2000	1,3	2600	0,3795	986,7	2986,7
Старший инженер по персоналу	1	1600	1,1	1760	0,3795	667,9	2267,9
Инженер по труду	1	1500	0,8	1200	0,3795	455,4	1955,4
Инженер по труду	1	1450	0	0	0,3795	0	1450,0
Инженер по труду	1	1450	1,2	1740	0,3795	660,0	2110,0
<i>Итого</i>	<i>5</i>	<i>8000</i>	<i>4,4</i>	<i>7300</i>	<i>0,3795</i>	<i>2770,0</i>	<i>10770,0</i>

Распределение премии непосредственно по КТВ

Можно ли более просто распределить премию между работниками подразделения (отдела, службы, бюро, участка, бригады)? Да, можно, исключив влияние месячной заработной платы работников и распределяя премию непосредственно по КТВ? Пример такого расчета показан в табл. 3.4.5. Особенности данного способа расчета заключаются в том, что мы сначала определяем среднюю премию путем деления премиального фонда подразделения на сумму баллов КТВ. Расчетная премия работника получается путем умножения численного значения КТВ на среднюю премию в расчете на нормативный балл КТВ (табл. 3.4.5):

В данном примере на КТВ = 1 выплачивается премия 629,5 руб.

Таблица 3.4.5

Распределение премии среди работников отдела персонала пропорционально КТВ

Должность	Число единиц	Оклад, руб.	КТВ, доли	Средняя премия, руб.	Премия работника, руб.	Общий заработок, руб.
1	2	3	4	5	6	7
Начальник отдела	1	2000	1,3	629,5	818,5	2818,5
Старший инженер по персоналу	1	1600	1,1	629,5	692,5	2292,5
Инженер по труду	1	1500	0,8	629,5	503,6	2003,6
Инженер по труду	1	1450	0	629,5	0	1450,0
Инженер по труду	1	1450	1,2	629,5	755,4	2205,4
<i>Итого</i>	<i>5</i>	<i>8000</i>	<i>4,4</i>	<i>629,5</i>	<i>2770,0</i>	<i>10770,0</i>

Практическое задание "Премия"

Цель задания: закрепить знания и умения распределения премиального фонда по КТВ.

Исходные данные:

1. Шкала КТВ (табл. 3.4.1).
2. Штатное расписание организации с должностными окладами работников.
3. Размеры утвержденных значений КТВ по итогам работы за месяц (K_i) (ведомость или протокол заседания правления или совета).
4. Общий размер премиального фонда в организации (Φ^n).

Требуется:

1. Распределить премиальный фонд между подразделениями предприятия по форме табл. 3.4.3.
2. Распределить премию между работниками пропорционально должностным окладам в табличной форме (табл. 3.4.4).
3. Распределить премию между работниками по КТВ в табличной форме (табл. 3.4.5).
4. Обосновать целесообразность выбора первого или второго способов расчета письменно. Практическое задание "Премия" входит в состав программируемого задания "Эффективность трудовой деятельности". Объем задания – 1-2 стр. формата А4.

Резюме

1. Методики оценки трудового вклада разрабатываются с 1960 г. на базе саратовской системы бездефектного труда (СБТ). Они основаны на разработке количественной шкалы оценки качества труда различных категорий работников.

2. Отличительными достоинствами КТВ являются простота использования, экономичность, дифференцированный подход к работникам, гибкость механизма, экспертная оценка КТВ руководителем, гласность и доведение КТВ до всех членов коллектива, уход от "уровниловки". Со временем многие пришли к унифицированной шкале упущений и достижений со значениями $0 \leq \text{КТВ} \leq 2$.

3. Модель распределения премиального фонда по КТВ позволяет объективно распределить премии сначала по подразделениям с использованием метода КОУТ, а затем – между работниками подразделения. Возможны 2 способа распределения – пропорционально должностным окладам и только по величинам КТВ.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. В чем сущность методик оценки трудового вклада?
2. Что такое "шкала достижений" и "шкала упущений в работе"?
3. Что такое КТВ? Из каких элементов состоят их численные значения?
4. Каков механизм определения КТВ?
5. Каковы "подводные камни" методики КТВ?
6. Как Вы планируете использовать КТВ в Вашей организации?
7. Какие нужны исходные данные для модели распределения премии по КТВ?
8. Какой механизм распределения премии (по окладам или КТВ) более демократичный?



Увлекающийся практикой без науки –
словно кормчий, ступающий на
корабль без компаса.

Леонардо да Винчи



Глава 4. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ

4.1. Рабочая программа

4.1.1. Пояснительная записка

Актуальность курса. Современный этап развития экономики России характеризуется изменением требований к кадрам и новой концепцией управления персоналом. Известный девиз "Кадры решают все!" приобретает второе дыхание. Управление персоналом – обширная область науки и практики менеджмента. Многие студенты, менеджеры и бизнесмены не располагают современной теорией, а нередко и практическим опытом работы с кадрами. Часть руководителей работают с персоналом эпизодически, иногда методом "тушения пожара", не владеют теорией мотивации трудовой деятельности, что не позволяет эффективно управлять людьми в организации.

Цель курса – дать комплексные знания в области теории и практики мотивации трудовой деятельности, вооружить менеджеров гибким инструментарием в вопросе мотивов и стимулов труда, оплаты труда, методов управления и эффективности трудовой деятельности.

Назначение дисциплины. Дисциплина "Мотивация трудовой деятельности" является базовым курсом Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования для студентов по специальности 08050565 (ГОС 2000 г. – 062100) "Управление персоналом". Курс дает полное представление о современной науке и практике мотивации трудовой деятельности: имеется базовая теория, содержится методика работы с персоналом; описан зарубежный и отечественный опыт; включены конкретные документы по работе с персоналом, учебные модули (ситуации и тесты), резюме и контрольные вопросы. Он будет интересен и полезен также для начинающих предпринимателей, руководителей со стажем, преподавателей и аспирантов вузов.

Адресность и место дисциплины. Рабочая программа входит в состав учебно-методического комплекса по специальности "Управление персоналом". Дисциплина может быть также включена в блоки специальных дисциплин других экономических специальностей в рамках вузовского (регионального) компонента по специальностям "Менеджмент организации", "Экономика труда", "Экономика и управление на предприятии", "Государственное и муниципальное управление", "Финансы и кредит", "Юриспруденция", "Связи с общественностью", "Психология" и др.

Состав учебно-методического комплекса

1. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие для вузов. – Н.Новгород: НИМБ, 2003. – 320 с.

2. Мотивация трудовой деятельности: Фолии по дисциплине. – Н.Новгород: НИМБ, 2005. – 43 с.

3. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Электронный учебник по дисциплине. – Н.Новгород: НИМБ, 2005.

4. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Конспект лекций. – Н. Новгород: НИМБ, 2005. – 113 с.

Место специальной дисциплины "Мотивация трудовой деятельности" в структуре дисциплин по специальности "Управление персоналом" показано на рис. 4.1.1.

Организация самостоятельной работы студентов

Программой предусмотрены следующие виды самостоятельной работы:

- *очная форма обучения* – лекции, практические задания, разбор конкретных ситуаций, деловые игры – 80 часов. Самостоятельная работа заключается в изучении теоретического материала по базовому учебнику «Мотивация трудовой деятельности» и подготовке к практическим занятиям. На это выделяется 80 часов. Студенты очной формы обучения выполняют практические и программированные задания по соответствующему разделу и сдают их преподавателю в форме курсовой работы;

- *заочная форма обучения* – установочные лекции в сессию (16 час.). Студент самостоятельно готовит 3 программированных задания по разделам дисциплины:

ПЗ 01 «Основы трудовой мотивации»;

ПЗ 02 «Оплата труда персонала»;

ПЗ 03 «Эффективность трудовой деятельности».

После сдачи всех ПЗ и проверки их преподавателем они оформляются в виде курсовой работы. Проводится групповой семинар в установленные для консультаций дни или в зачетную сессию, где в активной форме обучения проводятся деловые игры. На самостоятельную работу студентов-заочников выделяется 144 часа.

- *очно-заочная форма обучения* – предусматривает аудиторные занятия в виде лекций и практических занятий – 32 часа. Выполняются программированные задания по разделам дисциплины (ПЗ01, ПЗ02, ПЗ03) как форма самостоятельной работы, которые проверяются преподавателем, а затем оформляются студентом в виде курсовой работы. Самостоятельная работа – 128 часов.

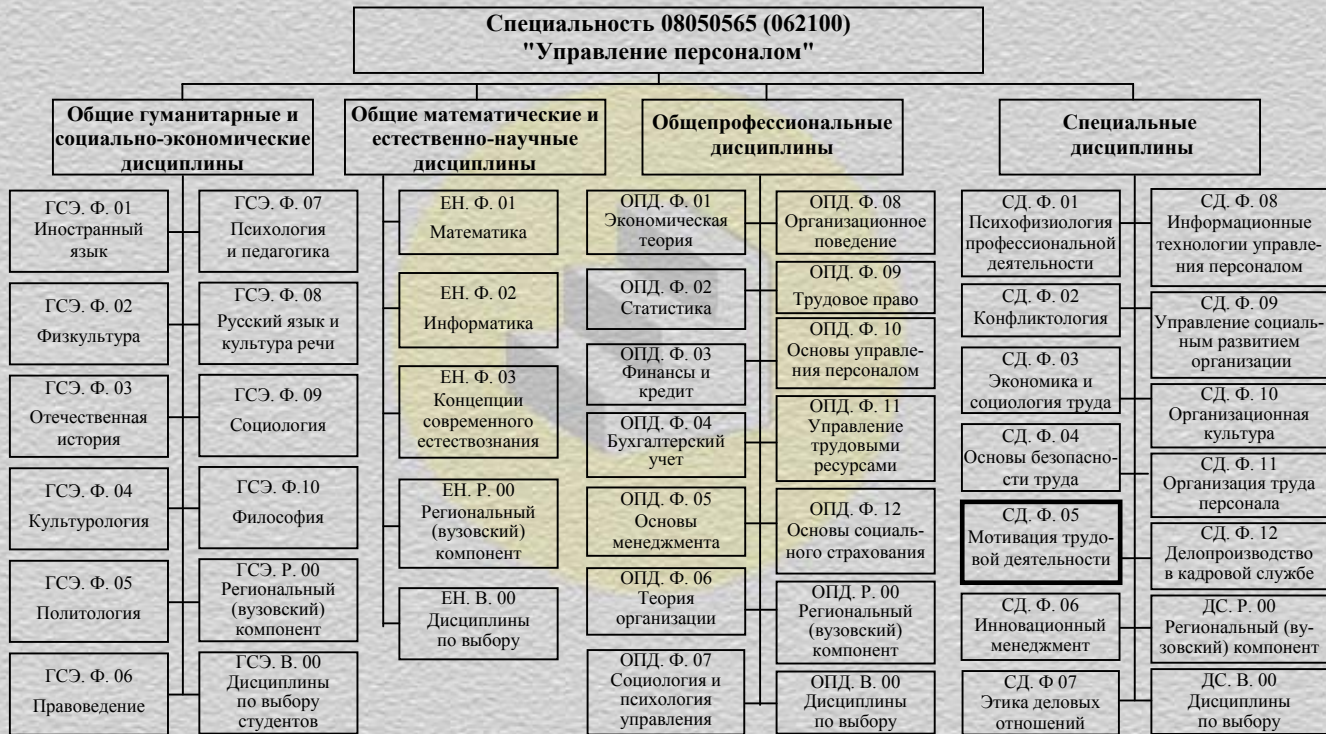


Рис. 4.1.1. Структура дисциплин по специальности "Управление персоналом"

Программа предусматривает три формы контроля знаний:

входной, включающей заполнение анкеты «Мотивация трудовой деятельности» и тестирование по глоссарию дисциплины в режиме «определение – термин» (15 базовых терминов);

промежуточный контроль. Студенты выполняют учебную программу по дисциплине и по результатам практических занятий (очное и очно-заочное обучение) и программированных заданий (заочное обучение) и допускаются к зачету. Студенты, не выполнившие учебную программу, сдают зачет по дисциплине в диалоговом режиме «вопрос – ключевые слова» преподавателю.

выходной контроль. При получении положительных результатов компьютерного тестирования, за выполнение курсовой работы (отметки "3", "4", "5") студенты сдают зачет с оценкой преподавателю. Оценка программированных заданий, тестов и общая оценка по дисциплине производится по 5-балльной шкале.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 160 академических часов и является одинаковой по всем формам обучения (очной, заочной и очно-заочной) (табл. 4.1.1).

Таблица 4.1.1

Общая трудоемкость дисциплины

Показатели	Очная форма	Очно-заочная	Заочная форма
Курс	4-й	4-й	5-й
Семестр	9-й	9-й	10-й
Общая трудоемкость, час	160	160	160
Аудиторные занятия, час	80	32	16
Лекции, час	40	16	16
Практические занятия, час	40	16	–
Самостоятельная работа студентов, час	80	128	144
Форма контроля знаний:			
входной	тест	тест	тест
промежуточный	КР*	КР	КР
выходной	зачет	зачет	зачет

* КР – курсовая работа

Тематический план дисциплины разработан на основе разделов учебника А.П. Егоршина «Мотивация трудовой деятельности», привлечения современных технических средств обучения (кодоскоп, компьютер, видеофильм), методов активного обучения и современных мультимедийных технологий обучения студентов. Тематический план приведен в табл. 4.1.2.

Рассмотрение и утверждение. Рабочая программа разработана в соответствии с требованиями Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования 2000 г. Учебное пособие "Мотивация трудовой деятельности" рассмотрено и рекомендовано Советом учебно-методического объединения вузов России в области менеджмента 6 марта 2003 года. Допущено Министерством образования РФ в качестве учебного пособия для студентов вузов по специальности "Управление персоналом".

Таблица 4.1.2

4.1.2. Тематический план дисциплины «Мотивация трудовой деятельности»

Разделы и темы	Количество аудиторных часов по формам обучения, ауд./всего			Технические средства обучения*	Практические занятия		Самостоятельная работа студентов и консультации, по формам обучения, час.		
	оч-ная	очно-заочная	заоч-ная		оч-ная	очно-заочная	оч-ная	очно-заочная	заоч-ная
Глава 1. Основы трудовой мотивации	28	12	6	КД, CD, ВФ, ПК	14	6	28	44	50
1.1. Основы теории мотивации	8	4	2		6	2	8	12	14
1.2. Трудовая деятельность	8	4	2		4	2	8	12	14
1.3. Материальные и духовные потребности	6	2	1		2	1	6	10	12
1.4. Развитие человеческих ресурсов	6	2	1		2	1	6	10	10
Глава 2. Оплата труда персонала	28	10	6	КД, CD, ВФ, ПК	14	6	28	44	50
2.1. Теория оплаты труда	8	3	2		4	2	8	12	14
2.2. Системы оплаты труда	8	3	2		6	2	8	12	14
2.3. Опыт оплаты труда	6	2	1		2	-	6	10	10
2.4. Положение об оплате труда персонала	6	2	1		2	2	6	10	12
Глава 3. Эффективность трудовой деятельности	24	10	4	КД, CD, ВФ, ПК	12	4	24	40	44
3.1. Основы теории эффективности	8	3	1		2	-	8	12	12
3.2. Качество трудовой жизни	4	2	1		2	1	4	8	10
3.3. Балльная оценка эффективности труда	6	3	1		4	2	6	10	12
3.4. Коэффициент трудового вклада	6	2	1		4	1	6	10	10
Итоговое число часов	80	32	16		40	16	80	128	144
Форма контроля знаний: Промежуточная Итоговая	КР зачет	КР зачет	КР зачет		Накопительный рейтинг		ПР	ПЗ	ПЗ

* Примечания: КД – кодоскоп; CD – электронный диск; ВФ – видеофильм; ПК – персональный компьютер, ПР – практические занятия.

4.1.3. Содержание программы (основные дидактические единицы)

Глава 1. Основы трудовой мотивации

- 1.1. Основы теории мотивации
 - 1.1.1. Мотивы, стимулы, потребности
 - 1.1.2. Анализ теорий мотивации
 - 1.1.3. Социологические исследования мотивации
- 1.2. Трудовая деятельность
 - 1.2.1. Рынок трудовых ресурсов
 - 1.2.2. Труд как экономическая категория
 - 1.2.3. Трудовой потенциал
- 1.3. Материальные и духовные потребности
 - 1.3.1. Иерархия и виды потребностей
 - 1.3.2. Доходы и уровень жизни населения
 - 1.3.3. Исследование материальных потребностей
 - 1.3.4. Духовные потребности
- 1.4. Развитие человеческих ресурсов
 - 1.4.1. Роль человека в обществе
 - 1.4.2. Концепция личности человека
 - 1.4.3. Управление развитием личности

Глава 2. Оплата труда персонала

- 2.1. Теория оплаты труда
 - 2.1.1. Сущность и функции заработной платы
 - 2.1.2. Государственное регулирование заработной платы
 - 2.1.3. Принципы оплаты труда в организации
- 2.2. Системы оплаты труда
 - 2.2.1. Системы и формы оплаты труда
 - 2.2.2. Тарифная система оплаты труда
 - 2.2.3. Бестарифная система оплаты труда
 - 2.2.4. Сдельная оплата труда
 - 2.2.5. Повременная оплата труда
 - 2.2.6. Премирование труда
- 2.3. Опыт оплаты труда
 - 2.3.1. Статистика заработной платы в экономике России
 - 2.3.2. Опыт оплаты труда работников предприятия (ЗМЗ)
 - 2.3.3. Опыт премирования труда
 - 2.3.4. Зарубежный опыт оплаты труда
- 2.4. Положение об оплате труда персонала
 - 2.4.1. Оплата труда штатных служащих
 - 2.4.2. Оплата производственной деятельности рабочих
 - 2.4.3. Оплата учебной, научной и методической работы
 - 2.4.4. Оплата предпринимательской деятельности
 - 2.4.5. Социальные гарантии и оплата транспорта
 - 2.4.6. Премирование работников
 - 2.4.7. Организация, начисление и выдача заработной платы

Глава 3. Эффективность трудовой деятельности

- 3.1. Основы теории эффективности
 - 3.1.1. Экономическая эффективность труда
 - 3.1.2. Социальная эффективность труда
 - 3.1.3. Оценка труда по конечным результатам производства
 - 3.1.4. Управление производительностью труда
 - 3.2. Качество трудовой жизни
 - 3.2.1. Показатели качества трудовой жизни
 - 3.2.2. Социологический опрос о качестве трудовой жизни
 - 3.2.3. Оценка качества трудовой жизни
 - 3.3. Балльная оценка эффективности труда
 - 3.3.1. Методика балльной оценки эффективности
 - 3.3.2. Критерии эффективности трудовой деятельности
 - 3.3.3. Балльная оценка эффективности работы организации (БОЭРО)
 - 3.3.4. Комплексная оценка управленческого труда (КОУТ)
 - 3.4. Коэффициент трудового вклада
 - 3.4.1. Анализ методик оценки трудового вклада
 - 3.4.2. Определение коэффициента трудового вклада
 - 3.4.3. Распределение премии по КТВ
- Итого 3 главы, 12 разделов и 47 параграфов.

4.1.4. Как изучать учебное пособие?

Для выполнения заданий по дисциплине и сдачи экзамена обязательным является изучение основной литературы. Дополнительная литература приведена для более углубленного изучения отдельных разделов дисциплины. При работе с данным учебным пособием рекомендуем учитывать следующее.

Каждая глава имеет четкую стандартную структуру, включающую:

- концептуальную схему ("ромашку"), раскрывающую общий состав параграфов и их краткое иллюстративное содержание;
- схему основных вопросов каждого параграфа;
- теорию управления (термины, определения, блок-схемы, формулы, концепцию);
- методические рекомендации по работе с персоналом;
- отечественный и зарубежный опыт работы с персоналом;
- типовые и примерные образцы документов (рекомендации, правила, анкеты, инструкции и т.п.);
- практические задания по изучению теории и разработке конкретных документов (анализ ситуаций, деловые игры, практические задания и тесты);
- резюме в виде краткой аннотации и выводов по каждому параграфу;
- контрольные вопросы по изучению и закреплению пройденного материала.

Учебное пособие сложно освоить методом "скорочтения" за два-три дня, поэтому мы рекомендуем использовать следующие приемы:

во-первых, внимательно изучить "ромашку" главы и методом системного анализа понять общие формы мотивации персонала. Какие-то разделы Вам будут известны больше, какие-то меньше. Наберитесь терпения и постарайтесь последовательно изучить все параграфы (разделы);

во-вторых, прочитайте текст параграфа, обратив особое внимание на базовую теорию, методику и образцы типовых документов. Большинство концептуальных схем, классификаций, рисунков и таблиц являются авторскими и предназначены для изучения теории вопроса. Во всех случаях цитирования материалов других источников автор дает ссылку на литературу;

в-третьих, постарайтесь сами выполнить учебные задания по каждому параграфу (анкеты, ситуации, тесты), приведенные в тексте учебника. Именно это является ключом к глубокому освоению раздела. Студенты часто пользуются методами "пробегания" или "беглого просмотра" приведенных образцов, однако полное овладение методикой невозможно без самостоятельной разработки каких-либо документов или адаптации их к условиям конкретного предприятия;

в-четвертых, просмотрите резюме и постарайтесь ответить на все контрольные вопросы. Если Вы отвечаете на 2/3 материала, то Вы хорошо освоили теорию; если отвечаете менее чем на 1/3, нужно прочитать параграф заново.

Учебные модули предназначены для закрепления теоретического материала главы и обобщения опыта передовых предприятий, для совершенствования мотивации оплаты труда и эффективности предприятий или организаций, где работает студент или слушатель, или некоторой базовой организации, выбранной в качестве примера для курсового проектирования неработающих студентов.

4.2. Программированные задания

4.2.1. Общие требования к заданиям

Цели заданий:

1. *Получение профессиональных знаний.* Вы как студент поощряетесь к внимательному изучению вопросов курса, а Ваш преподаватель получает возможность давать Вам советы, руководить Вашей учебой и способствовать эффективному пониманию Вами содержания курса "Мотивация трудовой деятельности".

2. *Приобретение профессиональных умений.* Выполнение заданий развивает Вашу способность применять теорию и методику курса для анализа и совершенствования работы с персоналом и помогает Вам повысить *менеджерскую компетентность* по управлению персоналом.

3. *Адаптация теоретических материалов к условиям Вашей организации.* Это реализуется с помощью программированного обучения и практического освоения материала. Вам необходимо сдать 3 программированных задания курса (ПЗ), посетить семинар и сдать зачет с положительной оценкой.

Весовые коэффициенты всех составляющих курса в общей оценке следующие:

1. Для студентов очной и очно-заочной форм обучения: практические занятия, компьютерное тестирование – 60% оценки; максимальная оценка – 15 баллов.

Для студентов заочной формы обучения:

Первое ПЗ – 15% оценки; максимальная оценка – 5 баллов.

Второе ПЗ – 15% оценки; максимальная оценка – 5 баллов.

Третье ПЗ – 15% оценки; максимальная оценка – 5 баллов.

2. Курсовая работа – 20% оценки; максимальная оценка – 5 баллов.

3. Зачет с оценкой – 20%. Максимальная оценка – 5 баллов.

Итого 25 баллов, которые затем приводятся к шкале оценок, принятой в вузе (5, 7, 10).

Оценка заданий

При проверке Ваших работ (ПЗ и курсовой работы) преподаватель будет оценивать то, как Вы понимаете содержание курса, Вашу способность применять концепции курса для анализа и совершенствования Вашей работы, а также Ваше умение систематизированно и ясно излагать свои мысли. Среди этих критериев Ваша *способность применять концепции* рассматривается как наиболее важная, и преподаватель будет учитывать это при выставлении оценки.

Контакты с преподавателем

Осуществляются в период чтения лекций, практических занятий и особенно в период консультаций, когда выполняются программированные задания. Часто даже один телефонный звонок или сообщение по E-mail своему преподавателю позволяет студенту найти правильный подход к выполнению задания. Поэтому не пренебрегайте этой предоставленной Вам возможностью.

Конфиденциальность

Для ответов на вопросы заданий Вам потребуется анализировать и комментировать работу персонала всего предприятия или организации. Почти неизбежно, что некоторые Ваши оценки собственной работы, работы Ваших подчиненных, коллег и руководителей окажутся негативными. *Будьте уверены в том, что выполненные Вами задания преподаватель проверит с соблюдением полной конфиденциальности.* Ваши ответы не увидит никто, кроме Вашего преподавателя и (иногда) сотрудника образовательного учреждения, в обязанности которого входит мониторинг комментариев и оценок преподавателя.

Время выполнения и ограничения на объем ПЗ

Мы можем предложить Вам краткие рекомендации относительно времени, требуемого для выполнения заданий. Время, затрачиваемое впервые обучающимися на курсах студентами на выполнение одного задания, изменяется в пределах *от 16-ти до 32-х часов!* Мы благо- временно сообщаем Вам вопросы заданий и предполагаем, что Вы бу- дете размышлять над ними в процессе обучения и работы. Тем не ме- нее Вы должны зарезервировать время, достаточное для составления плана, написания черновика и оформления задания в виде, удовлетво- ряющем требовательного начальника. Мы полагаем также, что Вы бу- дете тратить не менее 16-ти часов на выполнение каждого из осталь- ных заданий. К моменту написания последнего ПЗ Вы будете иметь уже достаточно опыта и навыков, чтобы не выходить за предполагае- мые временные рамки.

Краткость является важной чертой хороших менеджерских сооб- щений, поэтому будьте по возможности лаконичны. Оптимальный объем ПЗ – от 4-х до 8-и страниц формата А4. Ваш ответ должен быть четким, ясным, хорошо структурированным. Постарайтесь представить его в виде машинописного текста или на дискете. Можно отправить ПЗ по электронной почте в случае дистанционного обучения. Общий объем кур- совой работы, включая три ПЗ, должен быть не более 24-х страниц.

Оформление и отправка заданий

Используйте для Ваших ответов на задания листы формата А4, *на титульном листе каждого задания* укажите Ваши фамилию, инициалы и номер задания. После того, как Вы выполните задание, передайте его на проверку преподавателю и рассчитывайте, что преподавателю на проверку заданий по группе нужно минимум 1 неделю.

Основные принципы написания письменных заданий

Чтобы получить максимально возможную отметку за задание, Вы должны выполнить все его части. Преподаватель, проверяя Ваши отве- ты, будет оценивать в них следующее:

- *Усвоение теорий курса*, имеющих отношение к заданию. Вам следует взять из курса соответствующие идеи, которые помогут Вам написать ответ.
- *Понимание материала курса*. Вы должны продемонстрировать по- нимание используемой теории (определения, схемы, таблицы, формы).
- *Применение материала курса*. Вы можете показать, что можете применить материалы курса к реальной действительности: в работе с персоналом в Вашей организации.
- *Общий стиль написания работы*. Ваш ответ должен иметь хоро- шую структуру, заголовки и подзаголовки, где это необходимо. Помни- те, что Вы должны подчеркнуть или доказать те или иные положения.
- *Практическая направленность*. Преподаватель особо ценит "сухой остаток знаний", т.е. возможность практической апробации базовой теории к условиям конкретной организации, а не "списыва- ние" терминов учебника.

- *Личный вклад.* Избегайте "списывания" готовых ПЗ у других студентов. Опытный преподаватель это сразу заметит и заставит Вас переделать задание.

Варианты разработки программированных заданий

1. Для директоров предприятий и руководителей организаций.

Предположим, что Вы, молодой директор, *создали новое предприятие*, и Вам необходимо построить эффективную работу с персоналом. Или Вы *проводите реконструкцию действующего предприятия* и Вам необходимо усовершенствовать работу с персоналом в области мотивации, оплаты и эффективности.

2. Для руководителей и специалистов подразделений организации.

Решается задача совершенствования существующей системы мотивации персонала на базе теории, методов и конкретных документов, приведенных в учебном пособии. Вы посвящаете работу идее рационализации подразделения действующей организации.

3. Для остальных слушателей (временно не работающих, домохозяйек, военнослужащих, студентов вузов и колледжей).

Решается задача построения эффективной мотивации и оплаты труда для малого предприятия с численностью работающих до 100 человек. Выбор предприятия для всех трех ПЗ *должен быть одинаковым*. Это могут быть: кафе, магазин, ресторан, коммерческая организация, автосервис, страховая компания, туристическая фирма и др.

4.2.2. Структура программированных заданий

Студент (слушатель) имеет право выбрать любые вопросы из каждого раздела (параграфа) и включить в задание.

Название задания и основные вопросы по учебному пособию	Объем задания, страница А4
ПЗ 01 «Основы трудовой мотивации»	
Глава 1. Основы трудовой мотивации	
1.1. Основы теории мотивации	2
1.2. Трудовая деятельность	2
1.3. Материальные и духовные потребности	2
1.4. Развитие человеческих ресурсов	2
ПЗ 02 «Оплата труда персонала»	
Глава 2. Оплата труда персонала	
2.1. Теория оплаты труда	2
2.2. Системы оплаты труда	2
2.3. Опыт оплаты труда	1
2.4. Положение об оплате труда персонала	3
ПЗ 03 «Эффективность трудовой деятельности»	
Глава 3. Эффективность трудовой деятельности	
3.1. Основы теории эффективности	2
3.2. Качество трудовой деятельности	2
3.3. Балльная оценка эффективности труда	2
3.4. Коэффициент трудового вклада	2

Методические рекомендации по выполнению ПЗ

При выполнении ПЗ рекомендуем обратить внимание на следующие вопросы:

- теории мотивации персонала, особенно на теорию XYZ, теории потребностей Маслоу и ожидания Врума;
- социальную типологию личностей работников. Определите тип личности Вашего руководителя и сотрудников;
- теорию оплаты труда и заработной платы персонала;
- системы оплаты труда и совокупность понятий, их характеризующих;
- разработку нормативного документа "Положение об оплате труда" применительно к условиям Вашей организации;
- анализ теорий оценки эффективности работы персонала;
- изучение методики и критериальных показателей эффективности работы;
- определение качества трудовой жизни на Вашем предприятии;
- расчеты эффективности по методу БОЭРО. Целесообразны для руководителей организаций и предпринимателей;
- расчеты эффективности по методу КОУТ. Целесообразен для руководителей подразделений;
- оценку по КТВ и выполнение практического задания "Премия" целесообразно для неработающих студентов.

В содержании ПЗ Вы должны отразить следующие разделы в определенной пропорции:

- базовую теорию по системе работы с персоналом предприятия (20% от объема материала);
- способность адаптации приведенных документов к условиям Вашей организации (40% от объема);
- умение анализа конкретных кадровых ситуаций и выбора рационального решения (40% от общего объема).

Объем каждого ПЗ не должен превышать 8 машинописных страниц формата А4.

Весовой коэффициент каждого ПЗ – 15% от общей оценки. Максимальное число баллов – 5.

4.3. Курсовая работа (КР)

1. Структура курсовой работы должна соответствовать содержанию учебного пособия "Мотивация трудовой деятельности". Она выполняется после проверки всех 3-х ПЗ преподавателем и исправления высказанных замечаний путем синтеза (соединения) материала ПЗ для конкретной организации.

2. Преподаватель, проверяющий КР (доцент, старший преподаватель или ассистент), должен быть человеком с высшим образованием (педагогическим, психологическим, экономическим, менеджерским) и/или имеющим опыт педагогической деятельности, принявшим участие в обучающем семинаре для подготовки преподавателей по курсу "Мотивация трудовой деятельности" и сдавшим экзамен по дисциплине с оценкой "отлично".

3. Преподаватель проверяет КР в течение одной-двух недель после официальной даты их сдачи, согласно учебному плану курса, оценивает по 5-балльной системе и возвращает работу на кафедру. ПЗ при этом остаются у студента как "сухой остаток" знаний. Преподаватель обязан проверить то, как студент изучил базовую теорию по работе с персоналом (полноту, системность, концепции, базовые термины, схемы классификации), и отразить это в комментарии КР.

4. Особое внимание следует обратить на адаптацию базовой теории к условиям конкретного предприятия. В случаях, когда студент копирует один к одному примерные документы из книги, оценка не может быть больше чем "удовлетворительно". В случаях, когда задания совсем не выполняются или списываются, оценка за эту часть ПЗ может быть только "неудовлетворительно". Преподаватель может связаться со студентом и уточнить отдельные разделы ПЗ в случаях, когда они выполнены по другой методике, требуют доработки или дополнения.

5. Итоговая оценка за выполненную КР определяется в соответствии с данными методическими рекомендациями. Рекомендуем итоговую оценку формировать следующим образом:

20% – изучение базовой теории учебного пособия;

40% – проектные решения по работе с персоналом предприятия;

40% – анализ конкретных ситуаций и результаты выполнения заданий.

Итоговая оценка формируется по принятой в вузе шкале (5, 7, 10 баллов) и проставляется в правой стороне зачетной книжки студента.

4.4. Контроль знаний

4.4.1. Подготовка к зачету

Подготовка включает в себя следующие этапы:

- Изучение базового учебника и резюме по главам.
- Изучение студентом выполненных им ПЗ с учетом анализа замечаний преподавателя.
- Анализ материалов группового семинара.
- Системный просмотр глав учебника и отдельных параграфов.
- Чтение резюме и контрольных вопросов в конце каждого параграфа.
- Изучение глоссария (терминов) в конце учебника и запоминание ключевых слов.
- Компьютерное или ручное тестирование по параграфам учебника.

Процедура письменного зачета

1. Слушателю будет предложено 15 вопросов из расчета по одному контрольному вопросу по каждой главе и параграфам. Нужно постараться ответить на максимально возможное количество вопросов. Каждый вопрос оценивается преподавателем и приводится к 5-балльной шкале.

2. Состав вопросов для слушателей индивидуален и будет формироваться компьютером по законам “случайной выборки” из значительного числа контрольных вопросов по параграфам учебного пособия (см. раздел 4.2).

3. Продолжительность зачета для студента – 2 академических часа. Пользоваться учебником, конспектом и ПЗ не разрешается.

4. В конце зачета убедитесь, что Вы не забыли написать фамилию, имя и отчество на зачетных листах. Если Вы этого не сделаете, Вашу работу нельзя будет оценивать.

5. Суммарная оценка по дисциплине “Мотивация трудовой деятельности” для студентов очного, очно-заочного и заочного отделений по принятой в вузе шкале записывается в зачетную книжку по данной дисциплине.

4.4.2. Контрольные вопросы для письменного зачета

Контрольные вопросы включают основные термины в виде заголовков граф и параграфов, указанных в разделах учебника «Мотивация трудовой деятельности».

Ф.И.О. студента _____

Ф.И.О. преподавателя _____

Оценка преподавателя _____

Глава 1. Основы трудовой мотивации –

- 1.1. Основы теории мотивации –
 - 1.1.1. Мотивы, стимулы, потребности –
 - 1.1.2. Анализ теорий мотивации –
 - 1.1.3. Социологические исследования мотивации –
- 1.2. Трудовая деятельность –
 - 1.2.1. Рынок трудовых ресурсов –
 - 1.2.2. Труд как экономическая категория –
 - 1.2.3. Трудовой потенциал –
- 1.3. Материальные и духовные потребности –
 - 1.3.1. Иерархия и виды потребностей –
 - 1.3.2. Доходы и уровень жизни населения –
 - 1.3.3. Исследование материальных потребностей –
 - 1.3.4. Духовные потребности –
- 1.4. Развитие человеческих ресурсов –
 - 1.4.1. Роль человека в обществе –
 - 1.4.2. Концепция личности человека –
 - 1.4.3. Управление развитием личности –

Глава 2. Оплата труда персонала –

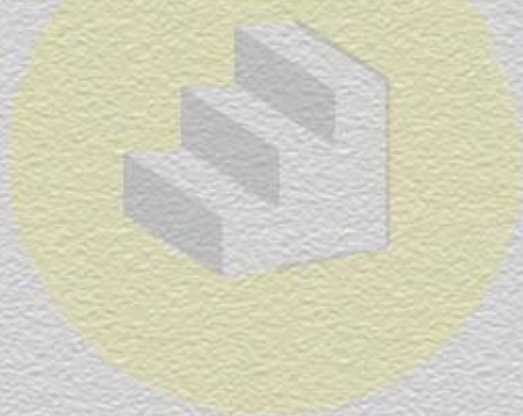
- 2.1. Теория оплаты труда –
 - 2.1.1. Сущность и функции заработной платы –
 - 2.1.2. Государственное регулирование заработной платы –
 - 2.1.3. Принципы оплаты труда в организации –

- 2.2. Системы оплаты труда –
 - 2.2.1. Системы и формы оплаты труда –
 - 2.2.2. Тарифная система оплаты труда –
 - 2.2.3. Бестарифная система оплаты труда –
 - 2.2.4. Сдельная оплата труда –
 - 2.2.5. Повременная оплата труда –
 - 2.2.6. Премирование труда –
- 2.3. Опыт оплаты труда –
 - 2.3.1. Статистика заработной платы в экономике России –
 - 2.3.2. Опыт оплаты труда работников предприятия (ЗМЗ) –
 - 2.3.3. Опыт премирования труда –
 - 2.3.4. Зарубежный опыт оплаты труда –
- 2.4. Положение об оплате труда персонала –
 - 2.4.1. Оплата труда штатных служащих –
 - 2.4.2. Оплата производственной деятельности рабочих –
 - 2.4.3. Оплата учебной, научной и методической работы –
 - 2.4.4. Оплата предпринимательской деятельности –
 - 2.4.5. Социальные гарантии и оплата транспорта –
 - 2.4.6. Премирование работников –
 - 2.4.7. Организация, начисление и выдача заработной платы –

Глава 3. Эффективность трудовой деятельности –

- 3.1. Основы теории эффективности –
 - 3.1.1. Экономическая эффективность труда –
 - 3.1.2. Социальная эффективность труда –
 - 3.1.3. Оценка труда по конечным результатам производства –
 - 3.1.4. Управление производительностью труда –
- 3.2. Качество трудовой жизни –
 - 3.2.1. Показатели качества трудовой жизни –
 - 3.2.2. Социологический опрос о качестве трудовой жизни –
 - 3.2.3. Оценка качества трудовой жизни –

- 3.3. Балльная оценка эффективности труда –
 - 3.3.1. Методика балльной оценки эффективности –
 - 3.3.2. Критерии эффективности трудовой деятельности –
 - 3.3.3. Балльная оценка эффективности работы организации (БОЭРО) –
 - 3.3.4. Комплексная оценка управленческого труда (КОУТ) –
- 3.4. Коэффициент трудового вклада –
 - 3.4.1. Анализ методик оценки трудового вклада –
 - 3.4.2. Определение коэффициента трудового вклада –
 - 3.4.3. Распределение премии по КТВ –



ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Проблема мотивации трудовой деятельности людей существует несколько десятков тысяч лет, возникнув еще в первобытнообщинной экономической формации. Однако научно-теоретическая разработка теории мотивации началась в XX веке. К крупным зарубежным авторам данного направления мы относим К. Альдерфера, Г. Бернарда, В. Врума, Ф. Герцберга, Д. Карнеги, Р. Ликерта, Э. Лоутера, Д. Макгрегора, Д. Макклелланда, А. Маслоу, Г. Минцберга, Дж. Мэйо, У. Оучи, Л. Портера и др.

Из отечественных авторов проблемой мотивации занимались А.Г. Аганбегян, В.В. Адамчук, В.Г. Афанасьев, И.А. Баткаева, Д.М. Гвишиани, Б.М. Генкин, В.А. Дятлов, Т.И. Заславская, А.Я. Кибанов, Ю.П. Кокин, О.В. Козлова, А.И. Кравченко, Д.С. Львов, Н.Д. Никандров, Ю.Г. Одегов, Г.Х. Попов, Н.М. Римашевская, Г.Э. Слезингер, А.В. Филиппов, В.Д. Шадриков, Г.В. Щекин и др. Более глубокие знания Вы получите, прочитав книги данных авторов, приведенные в списке литературы.

2. Перечень "болевых" вопросов мотивации. Несмотря на обилие учебников и монографий, проблема трудовой мотивации до сих пор остается мало исследованной, а ее практическая реализация остается желать лучшего. Перечислим "болевые" проблемы трудовой мотивации:

- За что вообще работают люди в организации: за деньги, награды, по принуждению или для самоутверждения?
- Какие мотивы заставляют работников лучше трудиться в коллективе: рост материальных или духовных потребностей?
- Что такое "человеческий капитал" и как правильно развивать человеческие ресурсы?
- Какая связь между социологией труда и качеством трудовой жизни? Возможна ли их количественная оценка?
- Существует ли справедливая система оплаты труда, и за что больше платить: за труд, за стаж, за квалификацию, за совмещение профессий, за лояльность к руководству?
- Какая система оплаты труда лучше для частного предприятия: тарифная или бестарифная, сдельная или повременная?
- Как рационально использовать компоненты оплаты труда: оклад или тариф, вознаграждение или премию, основную и дополнительную зарплату?

- В чем сходство и различие между экономической и социальной эффективностью труда? Как их рассчитывать?
- Можно ли определить объективные критерии эффективности трудовой деятельности организации, подразделения, работника?
- Как правильно оценить трудовой вклад работника в конечные результаты предприятия, организации или учреждения?

На многие из подобных вопросов Вы найдете ответы в данном учебном пособии.

3. Самостоятельная работа. В учебном пособии мы соединили научно-методическую часть теории трудовой мотивации, над которой автор работал 35 лет, с методическими рекомендациями по самостоятельной работе студентов и слушателей, которая, обычно, в учебниках отсутствует.

Что приобретет студент (слушатель), занимаясь по данной книге? В состав учебного пособия входит:

во-первых, рабочая программа с указанием назначения и места дисциплины "Мотивация трудовой деятельности" в специальности "Управление персоналом", тематический план с указанием тем, ключевых слов и трудоемкости обучения;

во-вторых, три программированных задания по изучению основных глав учебного пособия и рекомендации по их составлению для всех форм обучения, включая дистанционную;

в-третьих, рекомендации по разработке курсовой работы, содержащей мини-проект по "Мотивации трудовой деятельности" – "сухой остаток знаний", который студент (слушатель) может сразу использовать в практической работе на своем предприятии или организации;

в-четвертых, рекомендации по сдаче письменного зачета, включая контрольные вопросы, глоссарий и тесты по дисциплине.

ГЛОССАРИЙ

Адаптация персонала – это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации.

Администрация – 1) центральный аппарат управления предприятия или его структурного подразделения; 2) орган государственного управления в области, городе или районе.

Аппарат управления – коллектив работников управляющей системы, наделенный правами координации деятельности подразделений, имеющий помещение, технические средства, штатное расписание, положение о структурных подразделениях и должностные инструкции.

Аттестация – определение квалификации работника, качества продукции, рабочих мест, уровня знаний учащихся; отзыв, характеристика.

Балльная оценка эффективности труда – характеризует относение фактически достигнутых критериальных показателей к базисным значениям конечных результатов деятельности, соотнесенных между собой с помощью весовых коэффициентов и моделей стимулирования при нормативном значении эффективности, равном 100 баллам.

Безработные – лица 16 лет и старше, которые в рассматриваемый период не имели работы (доходного занятия), занимались поиском работы в государственных или коммерческих службах занятости, предпринимали шаги к открытию собственного дела, были готовы приступить к работе.

Бестарифная система оплаты труда – предусматривает отказ от гарантированных тарифных ставок (окладов) и основывается на коэффициентах квалификационного уровня, учитывающих вклад работника в конечные результаты организации и его реальную квалификацию.

Время работы – часть рабочего времени, в течение которого выполняется определенная работа.

Государственное регулирование заработной платы заключается в проведении политики государства на основе использования экономических рычагов и стимулов, тарифных ставок и квалификационных разрядов, налогов и социальных выплат, рынка трудовых ресурсов и т.д.

Денежные доходы населения – все поступления денег в виде оплаты труда работающих лиц в различных секторах экономики, доходы от предпринимательской деятельности, пенсии, стипендии, различные пособия, доходы от собственности в виде процентов, дивидендов, ренты и др.

Денежные расходы населения – расходы населения на покупку товаров и оплату услуг, обязательные платежи и разнообразные взносы, прирост сбережений во вкладах и ценных бумагах.

Дирекция – высшее руководство предприятия в лице директора и его заместителей.

Должностной оклад – выраженный в денежной форме размер оплаты труда служащего за выполнение закрепленных за ним функциональных обязанностей.

Должностные инструкции – основной документ, регламентирующий назначение и место работника в системе управления, его функциональные обязанности, права, ответственность и формы поощрения.

Духовные потребности – отраженная в сознании субъекта нужда в сенсорном познании окружающей действительности, в общественной значимости, в возможности выражать и реализовывать свои идеалы, убеждения, принципы, в возможности самоусовершенствования, духовного и нравственного роста, выражающаяся в различных видах духовной деятельности (религия, искусство, наука).

Задача управления – совокупность организационно взаимосвязанных операций переработки информации, осуществляемых персоналом с помощью технических средств, результатом выполнения которых является принятие управленческого решения.

Занятые – лица обоего пола, которые в рассматриваемый период выполняли работу по найму за вознаграждение на условиях полного или неполного рабочего дня, не по найму самостоятельно или с несколькими компаньонами выполняли работу без оплаты на семейном предприятии или временно отсутствовали на работе по уважительной причине (из-за болезни, ухода за больным, отпуска, забастовки и т.д.).

Заработная плата – цена рабочей силы, соответствующая стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи.

Качество трудовой жизни – важнейшее условие роста производительности труда, базирующееся на росте материальных потребностей и концепции всестороннего развития личности. Качество трудовой жизни включает в себя следующие группы показателей: трудовой коллектив, оплату труда, рабочее место, руководство предприятия, служебную карьеру, социальные гарантии и блага.

Квалификационные категории – уровни достигнутой квалификации управленческого персонала, определяющиеся на основе Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих Госкомтруда (КСДС).

Квалификационный разряд – уровень достигнутой квалификации рабочего, определяемый на основе Единого тарифного квалификационного справочника работ и профессий рабочих (ЕТКС).

Коллектив – средняя социальная группа, объединяющая людей, занятых решением конкретных задач, основанная на общности целей, принципов сотрудничества, сочетании индивидуальных и групповых интересов и работающая на одном предприятии или в организации.

Контракт – форма трудового договора между администрацией и принимаемым работником, содержащая порядок приема на работу, организацию труда и времени, деловые и нравственные качества, оплату и стимулирование труда, социальные блага и гарантии, порядок продления и расторжения контракта.

КТВ (или КТУ) – коэффициент, оценивающий индивидуальный вклад работника в достигнутые за определенный период результаты коллектива на основе соизмерения достижений и упущений в работе относительно нормативного значения коэффициента хорошей работы, равного единице.

Лидерство – способность влиять на группы людей, чтобы побудить их работать для достижения поставленных целей.

Личность – 1) человек как субъект отношений и сознательной деятельности; 2) устойчивая система социально значимых черт, характеризующих индивида как члена общества.

Материальные потребности – совокупность материальных благ, имеющая вещественную форму и выступающая в качестве главного побудительного мотива трудовой деятельности человека. Разновидностями материальных потребностей являются жилье, мебель, одежда и обувь, продукты питания и т.д.

Методы управления – способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления производством. Существуют административные, экономические, социально-психологические методы, которые различаются способами воздействия на людей.

Мотив – то, что вызывает определенные действия человека, внутренние и внешние движущие силы.

Мотивация – процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей.

Оплата труда – основной мотив трудовой деятельности и денежный измеритель стоимости рабочей силы. Обеспечивает связь между результатами труда и его процессом и отражает количество и сложность труда работников различной квалификации.

Оценка персонала – определение соответствия работника вакантной или занимаемой должности.

Первоначальные теории мотивации – складывались из анализа исторического опыта поведения людей и применения простых стимулов принуждения, материального и морального поощрения.

Персонал – все работники (трудовой коллектив, кадры), выполняющие производственные или управленческие операции и занятые переработкой предметов труда с использованием средств труда.

Повременная оплата труда – оплата труда, применяемая в тех случаях, когда не представляется возможным пронормировать затраты труда или когда заработная плата начисляется исходя из количества отработанных часов и квалификации работника, определенной с помощью тарифной ставки или должностного оклада.

Подбор персонала – формирование резерва кадров на замещение вакантных рабочих мест. Включает в себя процедуры расчета потребности в персонале, модели рабочих мест, способы профессионального отбора кадров и общие принципы формирования резерва кадров на вакантные должности.

Положение об оплате труда – основной нормативный документ организации, регламентирующий формы, системы, нормативы и расценки заработной платы по основным категориям руководителей, специалистов, служащих и рабочих.

Потребности – нужда в чем-то, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, человеческой личности и социальной группы.

Правила внутреннего распорядка – документ, регламентирующий порядок приема и увольнения сотрудников, время труда и отдыха, основные обязанности сотрудников и администрации, а также меры поощрения и взыскания.

Премирование труда – дополнительная форма вознаграждения персонала, выплачиваемая за счет прибыли в случае достижения плановых результатов предприятием в целом или его конкретным подразделением.

Прожиточный минимум населения – сумма денег, рассчитываемая с учетом половозрастного состава населения исходя из расходов на продукты питания, из расчета минимальных размеров их потребления, расходов на промышленные товары и услуги, а также налоги и обязательные платежи исходя из структуры расходов на них у 10% наименее обеспеченных семей.

Процессуальные теории мотивации – считают, что поведение человека является функцией его восприятия и ожиданий, связанных с конкретной ситуацией, с тем, как человек распределяет усилия для достижения различных целей.

Развитие человеческих ресурсов – это комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников организации с целью повышения эффективности работы.

Регламент – совокупность правил, определяющих порядок деятельности государственного органа предприятия, учреждения и организации.

Резерв кадров – часть персонала, проходящая планомерную подготовку для того, чтобы занять рабочие места более высокой квалификации.

Рынок труда – неотъемлемая часть рыночной экономики, представляющая собой совокупность экономических отношений, складывающихся в сфере обмена. Он определяет пропорциональность распределения рабочей силы в зависимости от структуры общественных потребностей и уровня технологического базиса, обеспечивает поддержание равновесия между спросом на труд и предложением рабочей силы.

Сдельная оплата труда предусматривает оплату исходя из фактически выполненного объема работ в натуральных измерителях (единиц продукции) и установленных нормативов заработной платы за единицу готовой продукции (расценок).

Система управления – множество взаимосвязанных элементов, составляющих единое целое и выполняющих функции управления.

Содержательные теории мотивации – базируются на иерархии потребностей человека, которые являются движущей силой трудовой деятельности людей в процессе общественного производства.

Социальная эффективность труда – измеряются мотивация персонала, социально-психологический климат в коллективе и уровень развития человеческих ресурсов организации.

Социальное отношение – совокупность связей и ограничений людей в процессе человеческой деятельности, представленная в виде сложной иерархической структуры взаимосвязей в обществе ("чиновник – гражданин", "начальник – подчиненный", "сын – отец", "учитель – ученик", коллеги, друзья и т.п.).

Социальные блага – совокупность денежных и материальных благ, получаемых персоналом предприятия, как правило, в разных размерах для всех категорий работников и являющихся дополнительным источником доходов.

Социальные гарантии – обязательства предприятия выплачивать работникам компенсации и пособия по истечении каждого года или при возникновении определенных обстоятельств (свадьба, смерть, инвалидность и др.).

Среднемесячная заработная плата – денежный доход, определяемый делением начисленного фонда оплаты труда предприятием или организацией, включая вознаграждение по итогам работы за год и единовременные поощрения, на среднегодовую численность работающих.

Стиль руководства – совокупность своеобразных приемов и способов управления, присущих определенному типу руководителя.

Стимул – побуждение к действию или причина поведения.

Структура оплаты труда – совокупность денежных выплат работнику, включающая основную и дополнительную заработные платы, вознаграждение, премию за конечный результат и материальную помощь.

Тарифная система – совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется регулирование заработной платы различных категорий персонала. Составными элементами тарифной системы являются тарифные ставки, квалификационные разряды, должностные оклады, квалификационные категории.

Тарифная ставка – выраженный в денежной форме размер оплаты труда рабочего за единицу рабочего времени. В большинстве отраслей народного хозяйства действуют часовые и дневные тарифные ставки.

Труд – 1) процесс соединения живого труда, предметов и средств труда с целью получения продукта труда; 2) умственный и физический процесс, осуществляемый при помощи таких усилий (способностей) человека, которые направлены на производство товаров и услуг.

Трудовой потенциал – уровень использования человеческого капитала в общественном производстве материальных и духовных благ.

Трудовые ресурсы – население обоих полов в трудоспособном возрасте (для мужчин в возрасте от 16 до 59 лет, для женщин – от 16 до 54 лет включительно), за исключением неработающих инвалидов войны и труда I и II групп и лиц, получающих пенсию по возрасту на льготных условиях, а также лица в нетрудоспособном возрасте (подростки и население старше трудоспособного возраста), занятые в экономике.

Управление производительностью труда – важнейшая функция координации общественного труда, измеряемая показателями производительности, выработки, трудоемкости, темпов роста, использования рабочего времени и численности персонала.

Физиологические потребности – потребности в пище, воде, воздухе, убежище, сексе и т.п., то есть те потребности, которые человек должен удовлетворять, чтобы выживать, поддерживать организм в жизнедеятельном состоянии.

Функции заработной платы – воспроизводственная, статусная, регулирующая, стимулирующая, результирующая.

Функция управления – особый вид управленческой деятельности, продукт процесса разделения и специализации труда в сфере управления, представляющий собой часть процесса управления и выделенный по определенному признаку.

Целевое планирование – постановка жизненных целей, разработка критериев их достижения и составление планов работы организации в целом и отдельных сотрудников.

Цель – определение будущего состояния системы, которое необходимо достигнуть за определенный период: идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности.

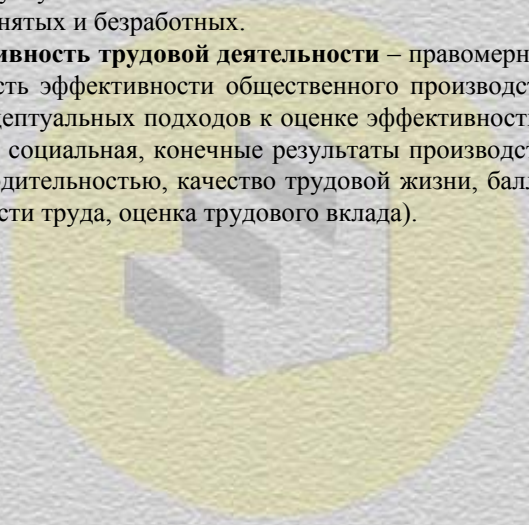
Человеческий капитал – совокупность природных и накопленных качеств, способных быть источником дохода для человека и определяющих стоимость рабочей силы и производительность труда.

Экономическая эффективность – система показателей, отражающих результат (эффект) производства, исчисляющийся отношением экономии к затратам на ее создание.

Экономическая эффективность рассматривает различные соотношения экономии (прибыли) к затратам на ее создание.

Экономически активное население (рабочая сила) – часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг. Численность экономически активного населения включает занятых и безработных.

Эффективность трудовой деятельности – правомерно рассматривать как часть эффективности общественного производства. Существуют 7 концептуальных подходов к оценке эффективности труда (экономическая, социальная, конечные результаты производства, управление производительностью, качество трудовой жизни, балльная оценка эффективности труда, оценка трудового вклада).



ЛИТЕРАТУРА

1. Адамчук, В.В. Экономика и социология труда: учебник для вузов / В.В.Адамчук, О.В.Ромашов, М.Е.Сорокина. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 431 с.
2. Бовыкин, В.Б. Новый менеджмент (решение проблем управления. Повышение в десятки раз темпов роста капитала) / В.Б.Бовыкин. – М.: Экономика, 2004. – 362 с.
3. Веснин, В.Р. Менеджмент персонала: учебное пособие / В.Р.Веснин. – М.: Элит, 2002. – 304 с.
4. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда: учебник для вузов / Б.М.Генкин. – М.: Норма, 2005. – 402 с.
5. Грэхем, Х.Т. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие для вузов / Х.Т. Грэхем, Р. Беннет. – М.: Юнити-Дана, 2003. – 598 с.
6. Дятлов, В.А. Управление персоналом: учебник для вузов / В.А.Дятлов, А.Я.Кибанов, Ю.Г.Одегов, В.Т.Пихало.– М.: Академия, 2000. –736 с.
7. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / А.П.Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2003. – 320 с.
8. Егоршин, А.П. Управление персоналом: учебник для вузов / А.П.Егоршин. – 5-е изд. – Н.Новгород: НИМБ, 2005. – 720 с.
9. Карташов, С.А. Рынок труда: проблемы труда и управления / С.А.Карташов, Ю.Г.Одегов. – М.: Финстатинформ, 1998. – 694 с.
10. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник / А.Я.Кибанов. – М.: Инфра-М, 2005. – 638 с.
11. Климов, Е.А. Введение в психологию труда / Е.А. Климов. – М.: Изд-во МГУ, 2004. – 320 с.
12. Коротков, Э.М. Концепция российского менеджмента: учебное пособие / Э.М.Коротков. – М.: ДеКа, 2004. – 896 с.
13. Куланов, М.Н. Управление кадрами: в помощь начинающему руководителю: учебное пособие / М.Н.Куланов. – М.: Дашков и К, 2005. – 154 с.
14. Кураков, Л.П. Экономико-юридический словарь / Л.П.Кураков, В.Л.Кураков. – Чебоксары: изд-во ЧГУ, 2000. – 722 с.
15. Мазманова, Б.Г. Управление оплатой труда: учебное пособие / Б.Г.Мазманова. – М.: ФиС, 2003. – 368 с.
16. Маслоу, А. Мотивация и личность / А.Маслоу. – СПб.: Питер, 2002. – 352 с.
17. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело, 2004. – 720 с.
18. Никандров, Н.Д. Россия: социализация воспитания на рубеже тысячелетий / Н.Д.Никандров. – М.: Пед. общество России, 2000. – 303 с.

19. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: учебник / Ю.Г.Одегов, П.В.Журавлев. – М.: Финстатинформ, 1997. – 877 с.
20. Резник, С.Д. Мотивация труда управленческого персонала в строительных организациях / С.Д.Резник, С.Ш.Левина, И.В.Глухова. – Пенза: ПГУАС, 2003. – 495 с.
21. Римашевская, Н.М. Человек и реформы: секреты выживания / Н.М.Римашевская. – М.: РИЦИСЭПН, 2003. – 392 с.
22. Российский статистический ежегодник: стат. сборник / Госкомстат России. – М., 2004. – 642 с.
23. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия: учебно-практическое пособие / В.В.Травин, В.А.Дятлов. – М.: Дело, 2003. – 272 с.
24. Трудовой кодекс РФ. – М.: ВИТРЭМ, 2002. – 192 с.
25. Управление мотивацией: учебное пособие / Ш. Ричи, П. Мартин; пер. Е.А. Климова. – М.: Юнити-Дана, 2004. – 399 с.
26. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организацией / С.В.Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 2000. – 368 с.
27. Шур, Д.Л. Кадры предприятия: 300 образцов должностных инструкций: Практическое пособие / Д.Л.Шур, Л.В.Труханович. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Дело и Сервис, 2000. – 912 с.
28. Экономика предприятия (фирмы): учебник / Под ред. проф. О.И. Волкова, О.В. Девяткина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2004. – 601 с.