

Сдельная форма оплаты труда подразделяется на системы, учитывающие способ расчета сдельной расценки (прямая, косвенная, индивидуальная, коллективная или бригадная), материального поощрения (простая, премиальная) и способ расчета с работниками (индивидуальная, коллективная).

При прямой сдельной оплате труда заработная плата рабочего определяется по формуле:

$$Z_{\text{сд}} = \sum_i^m Z_{\text{рас}} \times N_{\text{факт}},$$

$Z_{\text{сд}} = \sum_i^m Z_{\text{рас}} \times N_{\text{факт}},$			
где	$Z_{\text{рас}}$	-	индивидуальная сдельная расценка, руб./шт;
	$N_{\text{факт}}$	-	количество фактически выполненных работ за расчетный период, шт.;
	m	-	количество наименований (видов) выполненных работ.

Индивидуальная сдельная расценка за единицу работы рассчитывается по одной из следующих формул:

$$З_{рас} = \frac{ЧТС}{B_H},$$

$$З_{рас} = t_{шт} \times ЧТС,$$

где	$ЧТС$	-	часовая тарифная ставка разряда выполняемой работы, руб.;
	$t_{шт}$	-	норма времени на единицу работы, нормо-час;
	B_H	-	норма выработки за единицу времени, шт./час.

Часовая тарифная ставка разряда ($ЧТС_i$), лежащая в основе определения расценки, может быть установлена, исходя из следующих рекомендаций:

$$ЧТС_i = ЧТС_I \times K_{тар.i},$$

где	$ЧТС_1$	-	часовая тарифная ставка сдельщика первого разряда, руб.;
	$K_{тар.i}$	-	тарифный коэффициент соответствующего разряда.

Часовая тарифная ставка первого разряда устанавливается делением месячного размера оплаты труда на месячный фонд времени одного работника. Месячный размер оплаты труда может быть принят равным минимальному размеру оплаты труда (МРОТ), установленному Правительством в рассматриваемом периоде или учитывая возможности (финансовое положение) предприятия, значительно большим этого значения.

Тарифный коэффициент может быть взят по действующей Единой тарифной сетки (ЕТС) или разработанной для конкретных организационно-технических условий собственной тарифной сетки.

При **индивидуальной сдельно-премиальной оплате труда** рабочий помимо прямого сдельного заработка получает премию за достижение заранее установленных показателей. Размер премии и показатели определяются задачами улучшения деятельности предприятия, характером норм труда, объемом и сложностью плановых работ, например, показатель выполнения норм труда.

Заработная плата по этой системе определяется по формуле:

$$Z_{сдпр} = Z_{сд} + \frac{Z_{сд} \times K_{пр}}{100},$$

где	$K_{пр}$	-	установленная величина премиальных доплат, %.
-----	----------	---	---

При **индивидуальной сдельно-прогрессивной оплате труда** труд работника оплачивается в пределах установленной исходной базы (нормы) по прямым сдельным расценкам ($Z_{рас}$), а сверх исходной базы – по повышенным расценкам.

При выполнении рабочим различных работ % выполнения норм и степень повышения расценок устанавливается путем сопоставления фактических затрат времени с нормируемым временем по всем выполняемым за расчетный период работам. Размер заработной платы определяется по формуле:

$$Z_{сд.пргр} = Z_{рас} \times N_{баз} + Z_{рас}^1 \times (N_{факт} - N_{баз}),$$

где	$N_{баз}$	-	исходная норма (база), шт.;
	$Z_{рас}^1$	-	повышенная расценка, установленная с учетом коэффициента увеличения расценки за перевыполнение исходной нормы в соответствии с принятой на предприятии шкалой, руб./шт.

Косвенная сдельная оплата труда применяется обычно для вспомогательных и подсобных рабочих, обслуживающих производственный участок (наладчиков станков, настройщиков автоматов). Заработная плата рассчитывается умножением косвенной сдельной расценки на фактическую выработку обслуживаемых рабочих. Косвенная сдельная расценка определяется по формуле:

$$Z_{рас.к.} = \frac{ЧТС}{B_{ни} \times H_o},$$

где	$Z_{рас.к.}$	-	косвенная сдельная расценка, руб./шт.;
	$ЧТС$	-	часовая тарифная ставка обслуживающего рабочего, руб.;
	$B_{ни}$	-	часовая норма выработки одного обслуживаемого рабочего, шт./час;
	H_o	-	норма обслуживания (число обслуживаемых рабочих).

По **сдельной оплате труда многостаночника** заработная плата может определяться за любой период как сумма заработков по каждому обслуживаемому станку, рассчитываемых, как и при прямой индивидуальной оплате, но с введением поправочных коэффициентом, который снижается с увеличением нормы обслуживания (1; 0,65; 0,48; 0,39; 0,35; 0,32; 0,3; 0,29). Оплата труда многостаночника, который работает на нескольких станках в пределах нормы, производится без дополнительной компенсации, сдельная расценка при этом рассчитывается на каждую операцию в отдельности по формуле:

$$Z_{рас.мнi} = ЧТС_i \times \frac{t_{ум.i}}{H_o},$$

где	$Z_{рас.мнi}$	-	сдельная расценка на каждую операцию, выполняемую многостаночником, руб./шт.;
	$ЧТС_i$	-	часовая тарифная ставка по i-ой операции, руб.;
	H_o	-	число станков одновременно обслуживаемых рабочим-многостаночником, шт.;
	$t_{ум.i}$	-	норма времени на i-ой операции, включенной в группу многостаночного обслуживания, час/шт.

Между сдельной расценкой и нормой выработки существует обратная зависимость, которая выражается формулой:

$a = \frac{100 \times b}{100 + b},$			
где	a	-	процент снижения расценки;
	b	-	процент повышения нормы выработки.

Такая же зависимость существует между нормами времени и выработки. Если одновременно с пересмотром вводятся новые тарифные ставки, то изменение расценки в этом случае выражается формулой:

$a = \frac{100 \times (b \pm ЧТС_d)}{100 + b},$			
где	$ЧТС_d$	-	процент повышения (минус) или понижения (плюс) тарифных ставок.

Примеры решения задач

Рассчитать заработную плату рабочего, оплачиваемого по прямой сдельной форме оплаты труда, если при норме времени на изготовление изделия А-20 минут по IV разряду, и при норме выработки на изделие Б, равной 12 штук в час, им изготовлено 1000 изделий А и 600 штук изделий Б. Часовая тарифная ставка IV разряда равна 18 руб.

Решение:

Определим сдельную расценку на изделие А (руб/шт):

$$З_{рас.А} = 18 \times 20 : 60 = 5,4$$

Определим сдельную расценку на изделие Б (руб/шт):

$$З_{рас.Б} = 18 : 12 = 1,5$$

Определим заработок рабочего по прямой сдельной форме оплаты труда (руб):

$$З_{сд} = 5,4 \times 1000 + 1,5 \times 600 = 6300$$

Рассчитать месячный заработок рабочего по сдельно-премиальной системе оплаты труда, если научно обоснованная норма времени равна 0,8 часа, расценка на единицу работы 9,5 руб. Сдано за месяц 272 изделия, за выполнение научно обоснованных норм выработки предусматривается премия в размере 7,5 % сдельного простого заработка, а за каждый % перевыполнения норм – 1% простого сдельного заработка. Оработано 25 рабочих смен по 8 часов.

Решение:

Определим показатель выполнения норм выработки одинаковых изделий:

$$K_{вн} = \frac{N_{факт}}{B_n} \times 100\%,$$

где	$K_{вн}$	-	показатель выполнения норм выработки одинаковых изделий;
	$N_{факт}$	-	соответственно фактическая и плановая выработка за один и тот же период.
	B_n		

Норма выработки (шт/мес) за месяц устанавливается в единицах одинаковых изделий (видов работ) по формуле:

$$B_n = (25 \times 8) : 0,8 = 250$$

Тогда $K_{\text{вн}} = (272 : 250) \times 100 = 108\%$

то есть, основание для выплаты премий имеется.

Установим величину премиальных выплат:

$$K_{\text{пр}} = 7,5 + 8 \times 1 = 15,5$$

Размер заработка (руб.) рабочего составляет:

$$З_{\text{сд.пр}} = 9,5 \times 272 + \frac{95 \times 272 \times 15,5}{100} = 2984,52$$

Норма времени 0,7 часа на деталь, расценка – 13,8 руб./шт. Исходная база для начисления прогрессивных доплат – 110% выполнения норм. При выработке сверх исходной базы, труд рабочего оплачивается по расценкам, увеличенным в 1,5 раза. Рассчитать общую сумму заработка, если рабочий отработал 23 смены по 8 часов и сдал 322 штуки готовой продукции.

Решение:

Определим фактическое выполнение норм труда:

$$K_{\text{фн}} = ((322 \times 0,7) : (23 \times 8)) \times 100 = 122\%$$

Определим количество продукции (шт.) , оплачиваемое по простым расценкам:

$$N_{\text{баз}} = 262 \times 1,1, = 288$$

Определим повышенную расценку (руб/шт):

$$З_{\text{сд}}^1 = 13,8 \times 1,5 = 20,07$$

Общий заработок (руб) рабочего составит:

$$З_{\text{сд.прер}} = 13,8 \times 288 + 20,07 \times (322 - 288) = 4656,78$$

Рассчитать расценку и дневной заработок по косвенно-сдельной системе оплаты труда для дежурного слесаря, если слесарные работы относятся к пятому разряду (ЧТС – 13,74 руб.), а слесарь обслуживает пять работающих агрегатов с нормативной сменной выработкой 16, 19, 23, 24, 17 т за 8 часов. Фактическое выполнение норм в среднем 120%.

Решение:

1. Определим сдельные расценки (руб/шт) по каждому обслуживаемому агрегату:

$$z_{рас.к}^1 = 13,7 \times 8 : 5 : 16 = 1,37 \quad z_{рас.к}^2 = 13,7 \times 8 : 5 : 19 = 1,15$$

$$z_{рас.к}^4 = 13,7 \times 8 : 5 : 23 = 0,95 \quad z_{рас.к}^5 = 13,7 \times 8 : 5 : 24 = 0,91$$

$$z_{рас.к}^3 = 13,7 \times 8 : 5 : 17 = 1,28$$

2. Определим дневной заработок слесаря:

$$z_{косв} = 16 \times 1,2 \times 1,37 + 19 \times 1,2 \times 1,15 + 23 \times 1,2 \times 0,95 + 24 \times 1,2 \times 0,91 + 17 \times 1,2 \times 1,28 = 131,62 \text{ руб./день.}$$

Фрезеровщик-многостаночник обслуживает три станка. За смену (8 часов) он обрабатывает на первом станке 60 деталей с нормой времени 9,6 мин., на втором – 75 деталей с нормой времени 8 мин., на третьем – 46 деталей с нормой времени 2 минут. Определить его сменную заработную плату, если работы тарифицируются третьим разрядом (ЧТС – 19,06 руб./час).

Решение:

Определим сдельные расценки (руб) по каждой операции, включенной в группу многостаночного обслуживания:

$$z_{рас.мн}^1 = (19,06 \times 9,6) : (3 \times 60) = 1,01$$

$$z_{рас.мн}^2 = (19,06 \times 8) : (3 \times 60) = 0,87$$

$$z_{рас.мн}^3 = (19,06 \times 12) : (3 \times 60) = 1,27$$

Определим величину заработка многостаночника за смену:

$$z_{мн} = 1,01 \times 60 + 0,87 \times 75 + 1,27 \times 46 = 184,3$$

Пример 8. Предприятие при распределении премии использует ключевые показатели эффективности. В таблице 3 представлены ключевые показатели эффективности и условие получения премии по КРІ одного из специалистов предприятия. Базовая ставка специалиста 20 тыс. рублей. Премия может начисляться до 40 % к базовой ставке.

Таблица 1 - КРІ специалиста предприятия

КРІ	Расчет показателя	Критерии оценки (условие получения премии)	Удельный вес в переменной части (в %)
КРІ1 Выполнение планового задания	Процент выполнения плана	90% и более выполнения заказа – 100% премии 89% до 60% - премия 80% менее 60% - премия по КРІ не выплачивается	50
КРІ2. Выполнение дополнительных заданий	Процент выполнения дополнительных заданий	80% и более выполнения заказа – 100% премии 79% до 60% - премия 80% 59% до 50% - премия 50% менее 50% - премия по КРІ не выплачивается.	35
КРІ3. Соблюдение сроков поставок	Процент	90% и более выполнения заказа – 100% премии 89% до 70% - премия 80% 69% до 50% - премия 50% менее 50% - премия по КРІ не выплачивается.	15

Определите заработную плату специалиста в апреле месяце при следующих условиях:

1. Выполнение планового задания - 95 %
2. Выполнение дополнительных заданий - 45 %
3. Соблюдение сроков поставок - 65 %

Решение:

1. Максимальный размер премии 40 % к базовой ставке, что составляет 8 тыс. рублей, из них: КРІ1 - 50 %, что составляет 4000 руб.

КРІ2 - 35 % , что составляет 2800 руб.

КРІ3 - 15 % , что составляет 1200 руб.

2. По результатам работы за апрель месяц премия по КРІ1 была начислена в полном объеме и составила 4000 рублей, по КРІ2 не была начислена (так как выполнение дополнительных заданий менее 50%). По КРІ3 – премия составила 50% от максимально возможной выплаты по данному КРІ и составила 600 рублей (так как соблюдение сроков поставок 65%).

3. Общий размер премии по результатам работы за май месяц складывается из премии по КРІ1 и 50% от КРІ2.

$3600 + 600 = 4200$ рублей

Заработная плата за май месяц:

$15\ 000 + 4\ 200 = 19\ 200$ руб.

ПРИМЕР РАСЧЕТА И НАЧИСЛЕНИЯ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

1) Определяем оклад за отработанное время

70000 рублей оклад в месяц.
Иванов работал 20 из 21 рабочего дня

$$70000 * 20 / 21 = 66667 \text{ руб.}$$

2) Определяем вычеты

Детского вычета нет.

3) Учитываем районный коэффициент

Районный коэффициент = 15%

$$\text{Зарплата} = 66667 + 66667 * 15\% = 76667 \text{ руб.}$$

4) Считаем НДФЛ

$$\text{НДФЛ} = (\text{Начисленная зарплата} - \text{Вычеты}) * 13\% = (76667 - 0) * 13\% = 9967 \text{ руб.}$$

Какая у меня зарплата?



Рассчитаем зарплату Иванову

$$\begin{aligned} \text{Зарплата к выплате} &= \text{Начисленная зарплата} - \text{НДФЛ} \\ &= 76667 - 9967 = 66700 \text{ руб.} \end{aligned}$$

Иванов.
Программист



Бухучет для
чайников

Пример расчета заработной платы:

На нашем предприятии пятеро работников, необходимо рассчитать и начислить им зарплату, допустим, за месяц май, в котором 21 рабочий день.

Для расчета заработной платы нам понадобятся данные об установленном для каждого работника окладе, причитающихся им вычетах по НДФЛ и количество отработанных дней в мае. Кроме того, пригодятся сведения о суммарной, начисленной с начала года зарплате.

Данные по работникам:

Фамилия работника	Оклад	Вычеты	Количество отработанных дней в мае
Иванов	70000	2 детей	20
Петров	20000	500 руб., 1 ребенок	21
Никифоров	24000	3000 руб., 2 детей	21
Бурков	16000	2 детей	21
Крайнов	16000	500 руб., детей нет	10

Начиная с начала года до месяца мая, все работники отработали все месяцы полностью, районный коэффициент в нашем примере расчета зарплаты примем равным 15%. Напомню, что данные об отработанных днях берутся из табеля учета рабочего времени

Рассмотрим первого работника Иванова

1) Определяем оклад за отработанное время

В мае он отработал 20 дней из положенных 21.

Оклад за отработанное время определяется как $\text{Оклад} * \text{Отработанные дни} / 21 = 70000 *$

Иванову начислена зарплата = $70000 * 20 / 21 = 66667$ руб.

2) Определяем положенные вычеты

С начала года ему был начислен оклад в размере 322000 руб., поэтому вычеты на детей ему уже не полагаются, т.к. детские вычеты действуют до тех пор, пока заработная плата работника, рассчитанная с начала календарного года, не достигла величины 280 000 руб.

3) Рассчитываем заработную плату с учетом районного коэффициента

Зарплата = $66667 + 66667 * 15\% = 76667$ руб.

4) Считаем НДФЛ

НДФЛ = $(\text{Начисленная зарплата} - \text{Вычеты}) * 13\% = (76667 - 0) * 13\% = 9967$ руб.

5) Рассчитываем зарплату, которую мы выплатим работнику:

Зарплата к выплате = $\text{Начисленная зарплата} - \text{НДФЛ} = 76667 - 9967 = 66700$ руб.

Аналогично проводятся расчеты по всем остальным работникам.

Все расчеты по расчету и начислению зарплаты всем пяти работникам сведены в таблицу ниже:

ФИО	Зарплата с начала года	Оклад	Отраб. дней в мае	Оклад за отраб. время	Начисл. зарплата	Вычеты	НДФЛ (Оклад — Вычеты) * 13%	К выплате
Иванов	322000	70000	20	66667	76667	0	9967	66700
Петров	92000	20000	21	20000	23000	1900	2743	20257
Никифоров	110400	24000	21	24000	27600	5800	2834	24766
Бурков	73600	16000	21	16000	18400	2800	2028	16372
Крайнов	73600	16000	10	7619	8762	500	1074	7688
Итого					154429		18646	135783

На практике при расчете и начислении зарплаты заполняется первичный документ — расчетная ведомость форма Т51.

По итогам расчетов считается итоговая сумма начисленной зарплаты, [НДФЛ](#) и зарплаты, предназначенной для выплаты.

Задачи для самостоятельного решения

1. Месячная тарифная ставка рабочего разряда 16 000 рублей. Число рабочих дней в месяце составило 22. Продолжительность рабочего дня - 8 часов. Определить дневную и часовую тарифную ставку рабочего.

2. Рабочий-сдельщик фактически изготовил 1000 единиц продукции. Расценка за одну единицу продукции 30 рублей. Необходимо определить сдельный заработок.

3. Рабочий изготовил 250 деталей при норме выработки 10 деталей в смену. Продолжительность смены 8 часов. Часовая тарифная ставка составляет 150 руб. Определите систему оплаты труда и заработок рабочего.

4. Рабочий в течение месяца обработал и сдал 350 изделий по 40 руб. за штуку и 150 изделий по 60 руб. за штуку. За это время было 8 случаев возврата продукции на исправление. В цехе действует шкала КРІ рабочих за качество продукции, приведённая в таблице 2. Определите систему оплаты труда и заработок рабочего.

Таблица 2

Шкала КРІ рабочих за качество продукции

Количество случаев возврата продукции в течение месяца на исправление	Размер премии в процентах к сдельному заработку
0	40
1-5	35
6-10	25
11-20	15
Свыше 20	-

5. Рабочий отработал в течении месяца 168 часов и выполнил нормированное задание. При выполнении нормированного задания выплачивается премия в размере 30%. Часовая тарифная ставка 110 руб. Определить систему оплаты труда и заработную плату рабочего.

6. Рабочий выполнил норму выработки и заработал по прямым сдельным расценкам 22 000 руб. Работнику установлена премия в размере 20% за выполнение плана и 2% сдельного заработка за каждый процент перевыполнения плана участком. Участок выполнил план на 105%. Необходимо определить систему оплаты труда и заработок рабочего.

7. Рабочему-сдельщику установлена норма выработки 80 изделий в месяц. Расценка на одно изделие 200 рублей. За месяц норма была выполнена рабочим на 110%. По внутривзаводскому положению за продукцию, сверх 102% нормы, сдельные расценки повышаются в 1,4 раза. Определите систему оплаты труда и заработок рабочего.

8. Определите наиболее приемлемые KPI для следующих подразделений: отдел кадров и технического обучения, отдел главного конструктора, юридический отдел, отдел главного метролога, канцелярия, отдел техники безопасности.

Предлагаемые KPI:

- 1) выполнение графика подготовки производства и отсутствие задержки по производству;
- 2) выполнение плана мероприятий по предотвращению загрязнения окружающей среды;
- 3) выполнение плана подготовки кадров;
- 4) своевременная аттестация мерительного инструмента;
- 5) своевременное доведение приказов, руководящих документов до цехов и отделов;
- 6) выполнение плана мероприятий по охране труда;

- 7) сокращение по сравнению с предыдущим периодом потерь по общей заболеваемости, случаев травматизма;
- 8) своевременное рассмотрение спорных вопросов с организациями;
- 9) сокращение убытков от спорных вопросов по сравнению с соответствующим периодом прошлого года;
- 10) снижение дефицита основных рабочих по профессиям по сравнению с предыдущим годом.
- 11) выполнение плана новой техники;
- 12) своевременное и качественное печатание материалов;
- 13) снижение случаев нарушения трудовой дисциплины по сравнению с предыдущим периодом;

9. Рабочий отработал 168 часов и сэкономил материалов на 9 000 рублей. За экономию материалов рабочие премируются в размере 40% от суммы экономии. Часовая тарифная ставка 110 руб. Определите систему оплаты труда и заработок рабочего.

10. Оклад начальника отдела управления качеством составляет 22000 рублей. Начальнику отдела качества установлены следующие КРІ:

- a) осуществление комплекса мер по повышению качества продукции – 22%
- b) соблюдение стандартов – 8%

При этом за каждый случай возврата недоброкачественной продукции сумма, начисленной по КРІ премии снижается на 2%, за каждый случай ошибки в оформлении нормативно-технической документации на 3%.

Начальник отдела качества премируется независимо от результатов хозяйственной деятельности предприятия в целом.

Определите заработную плату начальника отдела при следующих условиях:

- предприятие не выполнило обязательств по поставкам продукции,
- комплекс мероприятий по повышению уровня качества продукции был выполнен в полном объёме,
- продукция была изготовлена в соответствии с существующими стандартами и техническими условиями,
- за истекший месяц было обнаружено 2 ошибки в оформлении

технической документации.

11. Определите заработок рабочего, используя данные, приведённые в таблице 3.

Таблица 3 - Данные для расчета сдельного заработка рабочего

изделие	разряд работы	часовая тарифная ставка работ соответствующего разряда, руб.	норма времени на деталь, мин.	количество изготовленной продукции, шт.
А	3	50	3	2000
Б	4	70	6	1800
В	5	90	12	500

12. Разработать тарифную 8-ми разрядную сетку, приняв за основу ЕТС с диапазоном 8,23 и значениями тарифных коэффициентов соответственно – 1,0; 1,36; 1,59; 1,73; 1,82; 2,0; 2,27; 2,54. Финансовое положение предприятия позволяет выплачивать повременщику первого разряда 1200 руб. в месяц. Действительный фонд рабочего времени одного рабочего 170 часов в месяц. Разница в часовых тарифных ставках повременщика и сдельщика не менее 7% и не более 20%.
13. Определить месячную заработную плату рабочего при сдельно-премиальной системе оплаты труда, если 0,9 нормо-ч, 15,5 руб., изготовлено за месяц 240 изделий. За выполнение нормы выработки устанавливается премия в размере 20% сдельного заработка, а за каждый процент перевыполнения – в размере 1,5% сдельного заработка. Отработано 21 рабочий день при 8-часовой продолжительности рабочего дня.

14. Задача на расчет дополнительной заработной платы.

Основная заработная плата производственных рабочих при ремонте самолёта из расчета на единицу составляет 400000 рублей. Средняя норма дополнительной оплаты труда за непроработанное на производстве время на предприятии составляет 50%. Требуется рассчитать дополнительную заработную плату.

15. Задача на расчет заработной платы рабочих, работающих по сдельно-повременной системе оплаты труда.

Часовая тарифная ставка рабочего 2 разряда, определяемая по шкале «Часовые тарифные ставки рабочих», равна 1 232,2 рубля, трудоёмкость выполненной им работы установлена в размере 570 нормо – часов. Найти размер заработной платы рабочего

16. Работник-повременщик 3 разряда отработал за месяц 22 дня. Часовая тарифная ставка 1 разряда – 1 320 руб., тарифный коэффициент 3 разряда – 1,2. Средняя продолжительность рабочего дня – 8 часов. За отсутствие простоев оборудования работнику выплачивается премия в размере 15% месячного тарифного заработка. Необходимо вычислить месячную заработную плату работника при повременно-премиальной системе оплаты труда

Практические ситуации:

1. Практическая ситуация "Вечер встречи" Исходные данные. Университетские друзья Владимир, Олег, Ирина и Иван, которые не виделись с тех пор, как окончили университет пять лет назад, после вечера встречи однокурсников решили побеседовать друг с другом, вспомнить жизнь в университете, и рассказать о том, как у них идут дела сейчас. Воспоминания не заняли слишком много времени, разговор о текущей жизни представил гораздо больший интерес. "Мне ужасно надоела моя работа", - сказал Иван. "Сначала, когда я пришел в издательство, казалось, что меня ждет интересная и разнообразная деятельность. Кстати, все так и было, пока я не стал начальником отдела. Теперь я потонул в море административной работы, должен отдавать команды подчинённым, что мне доставляет мало удовольствия. И домой прихожу, когда семья уже спит. С друзьями встретиться некогда. Я согласен меньше получать, лишь бы быть более свободным и иметь меньше ответственности. Может быть, кому-то и нравится командовать. Но это, видно, не для меня". "Не знаю, достаточно ли тебе твоей зарплаты. А я совсем неудовлетворенна тем, что мне платят. Хотя денег мне на жизнь хватает. Но не в этом самое главное. Я уже работаю пять лет в институте, все меня знают, участвовала в написании двух монографий, а получаю столько же, сколько и племянник директора, который только в этом году пришел к нам после окончания заочного института. И вообще, я сделала вывод для себя в последнее время, что руководство мало обращает внимание на то, кто сколько дает институту. Я надеялась сделать быструю карьеру. Но почти не вижу никакого движения кадров. На руководящие должности в основном принимают со стороны. При первой же возможности получить продвижение на стороне - уйду".

"Я тоже пытался сделать карьеру", - перебил Ирину Владимир. "Старался из последних сил. И даже дорос до позиции маленького начальника. А потом понял, что перспектив роста у меня практически нет, и решил начать трудиться простым рабочим, деньгу заколачивать. И получается совсем не очень плохо. Зарплата у меня приличная. Отработал своё и отдыхай, живи в своё удовольствие. Семьи я своей не завел, зато друзей полно. По воскресеньям мы ходим в футбол гоняем. Бывает, что вместе вечером на стадион ходим. И отпуск вместе на лодках проводим. Уха, костер, свежий воздух, песни поем. Что ещё надо. Так что я своей работой доволен". "Удивительные вы все люди. Все о деньгах, да о карьере. Как будто ничего другого на работе нет. Конечно, когда я сразу после университета гроши получал, было плохо. Но сейчас зарплата нормальная, однако, радости я от этого не испытываю. Сидит пять человек в тесной комнате, мой сосед курит непрерывно и выходить из комнаты не собирается. Начальник вечно лезет со своими рекомендациями. Я его голос уже слышать не могу. Единственное, что удерживает так это то, что работа интересная, а также то, что в последнее время получаю хорошие результаты. Ну и жена будет против, если я захочу уйти. Садик, больница и путевки в санаторий во время отпуска всегда обеспечены. Так что приходится мириться. А что поделаешь надо думать о будущем", так закончил свой монолог Олег.

Вопросы для обсуждения: 1. Охарактеризуйте отношение к своей работе персонажей ситуации. 2. Оправдались или нет ожидания по отношению к работе персонажей ситуации? Если нет, объясните почему. 3. Осуществите последовательный разбор мотивов поведения героев в соответствии с каждой из известных Вам теорий мотивации.

2. Практическая ситуация «Мотивирование работников производственного предприятия «Парнас» Исходные данные. Когда два года назад Роман Дюков стал директором и основным совладельцем производственного предприятия «Парнас», оно находилось в хорошем финансовом положении. Предприятие «Парнас» продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объем этих продаж рос на 24% в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако Роман Дюков вскоре заметил, что работники производственного предприятия «Парнас» не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, люди делали в течение восьми часов только то, что им было сказано, а затем шли домой. Для того чтобы повысить мотивированность и обязательства работников предприятия, Роман и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию, что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий. Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на предприятии «Парнас», а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше.

Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшения в производственном процессе. В итоге все это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким, и чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон. Роман, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделенное участие в результатах работы производственного предприятия «Парнас»». В рамках этой системы фиксированный процент «до налоговой» прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников производственного предприятия «Парнас», представлявших его отдельные подразделения. Так, работники предприятия оценивались: по их вкладу в групповую работу; по тому, как они коммуницируют с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине посещения работы и по соблюдению техники безопасности. Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновлению оборудования. Многие, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Роман Дюков считал, что успех его бизнеса определялся следующим: 1. Люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина — в руководстве. 2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их. 3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения. 4. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания. 5. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы. 6. Результаты деятельности предприятия показывают, кто я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

Вопросы для обсуждения: 1. Каким образом, и в какой степени мотивационная политика Романа Дюкова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу? 2. Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания. 3. Желали бы вы работать на производственном предприятии «Парнас»? Обоснуйте свой ответ. 4. Концентрировал ли Роман внимание на факторах «здоровья» или на мотивационных факторах Герцберга в своей программе мотивации? 5. Охарактеризуйте существующую на производственном предприятии «Парнас» систему вознаграждения. 6. Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

3. Практическая ситуация Исходные данные. Устраиваясь на работу в ООО «Север» на должность директора по персоналу, Надежда Михайлова знала, что создание новой системы компенсации будет одной из главных ее задач. Поэтому с первого рабочего дня она попыталась досконально изучить существующую в организации, занимающейся продажами, монтажом и обслуживанием инженерного оборудования, систему заработной платы. За две недели Надежда установила следующее:
- из 250 сотрудников ООО «Север» 180 получали почасовую заработную плату, рассчитываемую по ставкам семилетней давности к которым применялись устанавливаемые Генеральным директором коэффициенты;
 - число «отработанных» в течение месяца часов было постоянным - 41: сверхурочные не выплачивались;
 - почасовая ставка механика по обслуживанию составляла 1.1 ставки монтажника, в то время как на местном рынке труда монтажники зарабатывали в 1.5-1.7 раза больше, чем в ООО «Север». Текучесть среди монтажников составляла 32% в год, среди механиков - 4%;
 - почасовая ставка водителя составляла 1.2 от ставки механика по обслуживанию, в других организациях водители зарабатывали от 85 до 180% от зарплаты в ООО «Север». Текучесть среди водителей составляла 48% в год;
 - административный персонал ООО «Север» получал должностные оклады, устанавливаемые Генеральным директором и пересматриваемые "по мере возможности". Повышение заработной платы административного персонала не всегда совпадало с пересмотром почасовых ставок. Текучесть административного персонала составляла 4% в год;
 - в течение полугода ООО «Север» не мог заполнить вакантную должность начальника отдела продаж, для которой был установлен должностной оклад в 81% от оклада Генерального директора.

Вопросы для обсуждения: 1. Какие выводы можно сделать из собранной Надеждой Михайловой информации? 2. Что бы вы порекомендовали Надежде в качестве первого шага создания новой системы компенсации? 3. Какая система наиболее подходит ООО «Север»? 4. Как заполнить должность начальника отдела продаж?

4. Практическая ситуация Исходные данные. Иван Пермяков является Генеральным директором и владельцем компании «Компьютерный дом», занимающейся импортом и оптовой торговлей компьютерной техникой на северо-западе России. В компании работают два специалиста по закупке компьютеров за рубежом, получающие должностные оклады и месячные премии в размере до 43% оклада (решение о выплате премий принимает Генеральный директор), и пять коммерческих агентов, занятых продажами на внутреннем рынке и получающих комиссионные в размере 10% от суммы продаж. Цены на реализуемые компьютеры устанавливает Генеральный директор. Анализ финансовых результатов за последние шесть месяцев показал Ивану, что прибыльность компании стала сокращаться, несмотря на постоянный рост объемов реализации и сохранение товарных запасов на одном уровне, и, что кроме того, увеличились сроки сбора дебиторской задолженности. Специалисты по закупкам в течение всех шести месяцев получали 43% премию, однако их вознаграждение составляло только 37% от среднего дохода коммерческого агента.

Вопросы для обсуждения: 1. Проанализируйте развитие ситуации в компании «Компьютерный дом»? Чем можно объяснить достигнутые результаты? Как они могут быть связаны с системой компенсации? 2. Какую систему вознаграждения вы бы предложили для этой компании? 3. Как бы вы посоветовали Ивану внедрить эту систему?

5. Практическая ситуация "Продавец-звезда" Исходные данные. Когда Денис Фомин был ребенком, родители всегда поощряли его за проявление независимости. В школьные годы он вполне преуспевал и в классе, и вне его. В начальной школе он всегда старался выступать в роли регулировщика движения или наблюдать за порядком в столовой. Правда, маму беспокоило, что он не особо ладил со своими ровесниками. Но Денис обычно объяснял это так: «Они мне не нужны. Кроме того, многие вещи они не могут делать так же хорошо, как я. А у меня нет времени им помогать; я слишком занят самосовершенствованием. Денис продолжал преуспевать и в старших классах, и в колледже. Он всегда был одним из первых по успеваемости в своем классе, очень хорошо бегал на длинные дистанции и входил в команду по легкой атлетике, как в школе, так и в колледже. В колледже он не вступал в студенческие общины и жил на квартире. Окончив колледж, Денис пошел работать в крупную страховую компанию и скоро стал одним из лучших агентов. Денис очень гордился тем, что был в пятерке самых лучших страховых агентов в течение шести лет из восьми, что он проработал в компании. В головном офисе страховой компании исполнительный комитет, ответственный за назначение людей на ключевые должности, обсуждал вакансию менеджера по продажам в Северо-западном регионе. Менеджер по персоналу представил следующий доклад: «Как вы знаете, регион Северо-западный отстает от других по уровню продаж. Нам необходимо найти сильно мотивированного человека, чтобы он в этой ситуации мог принять на себя ответственность и изменить ситуацию. После тщательного поиска я рекомендую на эту должность Дениса Фомина. Как вам известно, Денис очень хорошо работает в компании и достиг выдающихся результатов. Он очень мотивированный человек. Я думаю, он именно тот, кто нужен для этой работы».

Вопросы для обсуждения: 1. Согласны ли вы с менеджером по персоналу? Почему? 2. Если принять во внимание биографию Дениса, какие мотивы из рассмотренных в главе могут оказаться очень важными для него? Какие мотивы будут менее существенными? Найдите в приведенном примере конкретные подтверждения каждому мотиву. 3. Какого рода мотивация может быть существенной для людей, занимающих должность специалистов по продажам? Какой тип мотивации желателен для людей, занимающих должность менеджеров?

6. Практическая ситуация "Чего они хотят?" Исходные данные. Станислав Новиков является вице-президентом по вопросам производства и эксплуатации фармацевтической фирмы средних размеров. Станислав Новиков имеет докторскую степень по химии, но напрямую не занимался исследованиями и разработкой новых продуктов на протяжении двадцати лет. Набив себе шишек, управляя производством, Станислав Новиков ведет себя осторожно. Хотя в компании не существует проблемы текучести кадров, для него и других ключевых менеджеров очевидно, что работники при почасовой оплате только отбывают свои восемь часов в день. Они и близко не реализуют свой потенциал. Станислав Новиков очень расстроен такой ситуацией, поскольку при растущих затратах единственный способ обеспечить дальнейшее процветание компании — это повышение производительности труда работников, находящихся на почасовой оплате. Станислав Новиков вызвал к себе менеджера по персоналу Наталью Матвееву и без обиняков спросил ее: «Что же все-таки происходит с нашими людьми? Ваши отчеты по зарплате показывают, что мы платим чуть ли не самую высокую зарплату в регионе, у нас потрясающие условия, а дополнительные выплаты почти разоряют фирму. И все же люди не мотивированы. Чего же в конце концов они хотят?» Наталья ответила: «Я все время повторяю вам и президенту, что деньги, условия работы и дополнительные пособия — это еще не все. Для мотивации работникам необходимо нечто иное. Я проводила выборочные конфиденциальные интервью с некоторыми из наших работников-почасовиков, и они сказали, их очень расхолаживает тот факт, что независимо от хорошей работы они будут получать ту же зарплату и иметь те же возможности продвижения по службе, как и их коллеги, которые работают спустя рукава». Станислав ответил: «Хорошо, вы у нас эксперт по вопросам мотивации, скажите, что мы можем с этим сделать? Нам необходимо повысить их производительность».

Вопросы для обсуждения: 1. Объясните «проблему мотивации» в этой организации с точки зрения содержательных моделей Маслоу, Альдерфера и Герцберга. Что подразумевала менеджер по персоналу, когда говорила, что работникам нужно нечто иное, помимо денег, условий работы и дополнительных пособий, чтобы мотивировать их к высокопроизводительному труду? 2. Объясните мотивацию работников в этой компании с точки зрения одной или нескольких процессуальных моделей. Исходя из ответов, полученных в ходе конфиденциальных интервью, попробуйте определить ожидания, валентность, ощущение несправедливости и атрибуции работников в этой компании. Что вы можете сказать о Станиславе Новикове? Как вы думаете, этот менеджер находится под влиянием внешнего или внутреннего контроля? 3. Как бы вы отреагировали на последний вопрос и заявление Станислава Новикова, будучи менеджером по персоналу в этой компании?

7. Практическая ситуация "Том, Дик и Гарри" Исходные данные. Вы отвечаете за небольшой отдел и имеете в подчинении трех сотрудников — Николая, Дмитрия и Глеба. Ключ к успеху вашего отдела заключается в том, чтобы они были максимально мотивированы. Вот краткая характеристика каждого из сотрудников. Николай относится к тому типу людей, которых трудно понять. Количество прогулов у него намного больше среднего. Он очень любит семью (жену и троих маленьких детей) и считает их центром своей жизни. Лучше всего говорит о Николае тот факт, что он принадлежит к поколению хиппи и глубоко верит в ценности этой культуры. В результате то, что компания реально может предложить ему, лишь в малой степени способно его вдохновить. Он считает, что работа — это всего лишь средство получения денег для удовлетворения базовых потребностей его семьи, и ничего более. В общем, Николай выполняет свою работу вполне добросовестно, но все попытки заставить его делать сверх того проваливаются. Он обладает некоторым шармом, дружелюбен, но все же нельзя сказать, что он всей душой предан компании. Ему в основном разрешали «делать все по-своему», пока он соответствовал минимальным производственным стандартам. Дмитрий во многом отличается от Николая. Как и Николай, он приятный парень, но в отличие от него, он положительно относится к правилам компании и существующей системе вознаграждения; он в высшей степени предан компании. Проблема Дмитрия в том, что лишь немногое он может делать самостоятельно. Он хорошо выполняет порученное ему, но при этом лишен творческой жилки и чувствует свою зависимость, когда требуются самостоятельные действия. К тому же он весьма застенчивый человек и испытывает неуверенность, когда приходится иметь дело с людьми из других отделов. В определенной степени это наносит ущерб его работе, поскольку он не может хорошо представлять перед другими отделами компании и перед руководством. Глеб, напротив, очень настойчивый человек. Он работает ради денег и с готовностью поменяет работу, если ему предложат большую зарплату. Он действительно очень хорошо работает на благо компании, но ожидает, что и компания будет работать на него. В той должности, которую он занимает, он не прочь работать по 60 часов в неделю, лишь бы платили достаточно. Хотя ему приходится содержать семью и помогать престарелому отцу, однажды он спокойно бросил работу, когда работодатель не повысил его вознаграждение, полагая, что тот и так зарабатывает слишком много. Он настоящий ведущий. Менеджер с его последнего места работы говорил, что Глеб - очень сильная личность, поэтому они были рады избавиться от него, хотя он исключительно хорошо работает на компанию. Его предыдущий начальник отмечал, что Глебу все время чего-то не хватает: если не повышения зарплаты, то каких-нибудь дополнительных льгот. Создается ощущение, что он никогда не будет удовлетворен.

Вопросы для обсуждения: 1. Можете ли вы объяснить мотивацию «Николай, Дмитрий и Глеб» с помощью одной или нескольких моделей, которые обсуждались в этой главе? 2. Какая группа ключевых потребностей, согласно теории ERG Альдерфера, доминирует у каждого из этих подчиненных?

Тест «Определение «Ведущего» мотива у сотрудников».
(Тест является собственностью консалтинговой группы «Руна»).

Инструкция: прочитайте вопрос и все варианты ответов, затем проранжируйте варианты ответов, присваивая цифру 5 наиболее правильному для вас ответу, цифру 4 менее подходящему и так далее до цифры 1.

1. Что Вас больше всего замотивирует выполнить сложное сверхурочное задание

- Дополнительная оплата
- Возможность заявить о себе руководству
- Интересная задача
- Вызов – возможность доказать себе, что вы сможете сделать это на высшем уровне
- То, что это важно для достижения целей компании

2. Если бы Вы были руководителем, то какой способ награды за хорошую работу вы бы использовали для своих сотрудников

- Премия
- Награждение званием «Лучший...» и публичная похвала
- Дал бы большую свободу в действиях
- Послал бы учиться
- Включил бы в состав группы, участвующей в принятии важных решений

3. Какую компанию Вы скорее выберете

- Где больше платят
- Где лучше коллектив
- Где будут интересные для вас задачи
- Где Вам нужно обучаться и развиваться
- Компанию, которая будет максимально соответствовать вашим ценностям и принципам

4. С каким руководителем Вам не хотелось бы работать?

- С тем, кто не дает заработать
- С тем, кто уделяет мало внимания сотрудникам
- С тем, кто постоянно контролирует
- С не профессиональным
- С тем, кто скрывает информацию о компании

5. Что бы Вы хотели получить от продвижения по карьерной лестнице?

- Хорошие деньги
- Признание
- Свободу
- Развитие профессионализма
- Возможность влиять на развитие компании

6. На Ваш взгляд хороший руководитель – это тот, кто

- Будет справедливым в распределении денег
- Будет публично признавать личный вклад каждого и поддерживать коллектив
- Будет давать время на подготовку, не будет торопить
- Будет давать возможность реализовать потенциал по максимуму
- Будет всей душой болеть за общее дело

7. Что Вам не нравилось в прошлой работе больше всего?

- Отсутствие адекватной материальной компенсации и/или ее несправедливость
- Плохой коллектив и/или невнимательный руководитель
- Очень жесткие рамки, много рутины
- Отсутствие роста и перспективы
- Отсутствие целей и принципов у самой компании

8. Наиболее значимое слово для Вас:

- Вознаграждение
- Признание
- Творчество
- Достижения
- Команда

9. Какой бы текст объявления, рядом с названием вакансии, Вас бы больше привлек, если написанное, правда!

- Возможности заработка неограниченны, самое прибыльное направление!
- Прекрасный коллектив, совместный досуг, присоединяйтесь к нашей семье!
- Творческая работа, требующая погружения. График свободный!
- Требуются супер профессионалы. Обучение мирового уровня за счет компании
- Работа в великой компании, на благо общества! Для тех, кто не боится участвовать в принятии решений!

10. Как бы Вы будучи руководителем, простимулировали сотрудника выполнить сложную задачу, не входящую в его обязанности

- Деньги
- Попросил бы лично, ради меня
- Объяснил бы, какая это интересная творческая задача
- Бросил бы вызов, взял бы на слабо
- Объяснил бы, как это важно для достижения целей всей компании

Ключ к тесту «Определение «ведущего» мотива у сотрудников»

Заполните таблицу, проставляя в столбце, соответствующему номеру вопроса, напротив ответа тот ранг, который вы ему присвоили.

По горизонтали – номера вопросов, по вертикали – номера ответов.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1										
2										
3										
4										
5										

Подсчитайте сумму по каждой строке. Там, где Вы набрали больше всего баллов – ваш «ведущий» мотив. Остальные мотивы распределите в иерархии в порядке убывания суммы.

Строки соответствуют следующим мотивам.

1. Мотив вознаграждения - сотрудник работает ради денег и других благ.
2. Социальный мотив - работнику важно одобрение руководства и коллектива.
3. Процессный мотив - сотрудник трудится ради удовольствия от самого процесса работы.
4. Мотив достижения - сотрудник стремится к самоутверждению и самореализации.
5. Идеальный мотив - для сотрудника важно достижение совместных с компанией высоких целей.