



**ИЗДАТЕЛЬСТВО
«УЧИТЕЛЬ»**

Тема вебинара

Заработная плата как основа мотивации трудовой деятельности персонала

Ведущий вебинара: Цепляева Светлана Анатольевна,
кандидат педагогических наук, доцент кафедры «Педагогика и методика
профессионального обучения» ФГБОУ ВО Волгоградский ГАУ



**Издательство
«Учитель»**
www.uchitel-izd.ru

Наши

Профессиональные мероприятия: подготовка

[Курсы повышения квалификации в режиме онлайн](#)

[Вебинары в режиме онлайн](#)

[Курсы повышения квалификации в режиме офлайн](#)

[Вебинары в режиме офлайн](#)

[Международные научно-практические конференции](#)

[Международный конкурс практических и исследовательских работ обучающихся](#)

Содержательные вопросы вебинара:

- Классические и современные системы материального стимулирования.
- Формы оплаты труда и условия их применения.
- Понятие о премировании персонала. Материальная помощь.

Набирая персонал в штат, руководитель всегда хочет привлечь достойных и перспективных сотрудников, чья работа будет приносить пользу и весомую выгоду. Чтобы заинтересовать и удержать людей в своей команде, необходима грамотная система их материального стимулирования.

Труд работников – это достаточно дорогой ресурс для любого предприятия, но его значимость в деятельности компании трудно переоценить. Довольный сотрудник работает лучше, продуктивнее и охотнее раскрывает свой потенциал – для этого необходима продуманная стимуляция его интересов.

Виды материального стимулирования персонала – денежный и неденежный. Денежное материальное стимулирование включает следующие формы:

- Заработная плата ([статья 132 ТК РФ](#)).
- Премии и поощрения за достижения в работе, доплаты, материальная помощь, иногда доля в прибыли или акционерном капитале.
- Надбавки и компенсации (в этом случае государство принимает активное участие, защищая всевозможные гарантии за тяжелые условия труда, превышение норм труда, виды работ, оплату больничных, отпусков и т. д.).
- Ссуды и льготные кредиты персоналу.

Система стимулирования на предприятии должна четко определять свои цели, устанавливать виды стимулирования в соответствии с достигаемыми результатами, определять систему оценки, период и сроки выплат вознаграждения [23].

Говоря о системе стимулирования работников, необходимо выделить основные требования к ней. К таковым можно отнести:

- ясность и конкретность системы стимулирования в целом, положений о заработной плате и дополнительных выплатах;
- четкое изложение трудовых обязанностей работника;
- создание системы объективной оценки работников и исключение субъективности в оценке;
- зависимость размера заработной платы от сложности и ответственности работы;
- возможность неограниченного роста заработной платы с ростом индивидуальных результатов работника;
- учет в оплате труда уровня значимости тех или иных работ для предприятия;
- равная оплата работников с одинаковой сложностью и ответственностью выполняемых работ в различных подразделениях предприятия (относится к базовой оплате без учета дополнительных выплат по результатам).

Таким образом, можно предложить несколько общих требований к организации стимулирования труда:

1. Необходимо тщательно и всесторонне учитывать объективные условия труда на фирме, на каждом рабочем месте, которые определяют психофизическое состояние работника, формируют его впечатления о труде и о фирме и определяют его производительность.

2. Обеспечивать разумное сочетание материальных, моральных и других возможных стимулов с учетом индивидуальных особенностей работников с целью создания сильной внутрифирменной культуры, правильных и сильных убеждений.

3. Развивать целостный подход к работнику, ставя его потребности на первое место среди приоритетов компании, официально признавая его индивидуальность, право на ошибку, всемерно развивая уважение к личности.

4. Признавая основным методом стимулирования метод разумного сочетания поощрения и наказания, огромное внимание следует уделить разработке системы эффективной и справедливой оценки работы персонала.

5. Постоянно заботиться о нравственном здоровье коллектива, признавая и осуществляя единый статус его работников.

6. Предоставляя равные шансы для развития карьеры всем работникам, заботиться о предоставлении возможности работнику повышать квалификацию, лично участвовать в принятии решений.

Классические системы материального стимулирования труда

По вопросу о составе системы материального стимулирования в экономической литературе нет единого мнения. Так, одни экономисты считают, что классическая система материального стимулирования включает заработную плату, которая подразделяется на две составляющие: основной тарифный фонд и премии, стимулирующие выплаты и целевые поощрения.

Другие авторы отмечают, что система материального стимулирования состоит из материального вознаграждения и дополнительных стимулов. Однако исследование истории становления системы материального стимулирования и определение ее принципов позволило в качестве элементов выделить: заработную плату, премии и социальные выплаты и льготы.

Заработная плата как элемент материального стимулирования труда состоит из основной и дополнительной оплаты. Основная заработная плата представлена двумя основными формами: повременной и сдельной. Определение основной заработной платы осуществляется посредством тарификации, поэтому независимо от применяемой формы она рассматривается как оплата по тарифным ставкам (окладам) с учетом сложности, важности и ответственности выполняемой работы. В дореформенный период тарификация труда проводилась в двух направлениях: тарификация работ и тарификация профессий и специальностей по отраслевому признаку.

С 1991 г. был осуществлен переход на Единую тарифную сетку, применение которой не способствовало упорядочению системы материального стимулирования труда, так как она была предусмотрена для работников бюджетной сферы без учета особенностей отраслей.

Дополнительная оплата труда предназначена для повышения трудовой активности работников и компенсации за работу в сложных и вредных условиях. Стимулирующая часть дополнительной оплаты направлена на поощрение роста производительности труда, повышения квалификации, увеличения стажа работы на предприятии.

Однако отказ государства от формирования фонда заработной платы и отсутствие контроля за соблюдением законов в области начисления стимулирующих доплат за квалификацию, трудовой стаж работников привел к снижению их удельного веса в общем фонде материального стимулирования.

Важным составляющим элементом в системе материального стимулирования являются премии.

В зависимости от целей, с учетом интересов как работодателя, так и работников премирование предназначено для повышения трудовой мотивации. При этом премии устанавливаются за увеличение объема производства и реализации продукции, повышение ее качества, экономию ресурсов, повышение эффективности использования оборудования и в качестве участия в прибылях.

Система материального стимулирования, кроме зарплаты и премий (бонусов), может включать в себя пенсионные накопления, участие в прибылях, оплату обучения (работника или его детей), беспроцентные займы на покупку дома или машины, оплату питания или проезда работников, оплату отдыха работника и т. п.

Под системами участия работников в прибыли своей компании понимается в первую очередь разделение между ними и компанией той дополнительной прибыли, которая была получена в результате повышения производительности или качества. При этом рассматривается производительность всего предприятия или производственного участка, то есть групповая или коллективная эффективность и, соответственно, результаты работы, и когда премируются все работники, а не несколько избранных. Отметим при этом, что все эти системы ориентированы на работников, получающих почасовую заработную плату, индивидуальные трудовые усилия которых не всегда напрямую связаны с конечным результатом. Это и служащие, и рабочие-повременщики.

В число таких систем входят:

- система Скэнлона;
- система Ракера;
- система Ипрошеар.

Рассмотрим подробнее одну из них.

Система Скэнлона основана на распределении между работниками и компанией экономии издержек на заработную плату, полученную в результате повышения производительности труда, конкретно – выработки в расчете на одного работника. Первоначально определяется доля фонда заработной платы (ФЗП) в стоимости объема реализованной продукции (K_0):

$$K_0 = \Phi_0 / V_0,$$

где K_0 – базисный коэффициент, доля ФЗП в объеме реализованной продукции в базовом периоде; Φ_0 – ФЗП в базовом периоде; V_0 – стоимость объема реализованной продукции в базовом периоде.

Эти показатели сравнивают с фактическими за отчетный период:

$$\Phi 1 = K 1 \times V 1,$$

где $\Phi 1$, $K 1$, $V 1$ – показатели отчетного периода.

Если доля фактического фонда заработной платы в стоимости продукции будет ниже базовой, то выплачивается премия, которая рассчитывается как разница между ФЗП, исчисленному по первоначальному нормативу и фактическим ФЗП.

Полученная экономия распределяется в пропорции 1 : 3 между компанией и работниками. Из суммы, предназначенной для премирования работников, $\approx 20\%$ направляются в резервный фонд, а остальная часть распределяется между работниками в зависимости от их трудового вклада в увеличение объема реализованной продукции.

Как и любая другая система участия работников в распределении прибыли, система Скэнлона предполагает активное вовлечение рядовых рабочих и служащих в управление, особенно в определение путей повышения производительности труда. Сам изобретатель системы, Джозеф Скэнлон, один из функционеров профсоюза металлургов, верил, что рабочие смогли бы, если их должным образом стимулировать, предоставить массу информации руководству о том, как повышать эффективность работы предприятия. Сама методика, применяемая в системе Скэнлона, предопределяет сферу ее эффективного использования. В сущности, система Скэнлона направлена на снижение доли издержек на заработную плату в стоимости продукции, на обеспечение опережающих темпов роста производительности труда по отношению к заработной плате и поэтому применима на тех предприятиях или производственных участках, где доля живого труда велика (равно как и в тех непроизводственных службах, где много ручной работы). Там же, где доля издержек на заработную плату в стоимости продукции низкая, размер премий работникам, исчисленный по системе Скэнлона, будет мизерный и эффективность такого метода стимулирования производительности – ничтожная.

Современная система материального стимулирования труда работников включает долгосрочные и краткосрочные выплаты, предусмотренные, с одной стороны, законодательством о труде, а с другой – спецификой и возможностями компании. Как правило, персоналу коммерческих организаций чаще всего предоставляются следующие виды льгот в качестве материальных стимулов:

- жилищная помощь (ссуды на льготных условиях или безвозмездно, содействие в получении жилья, компенсация квартплаты);
- страхование имущества (недвижимости, автомобилей и т. п.);
- личное страхование (ссуды);
- дополнительное медицинское страхование;
- бесплатное медицинское обслуживание работников;
- предоставление средств мобильной связи, частичная оплата расходов мобильной связи;
- оплата транспортных расходов (проезд в общественном транспорте, предоставление служебного транспорта, ссуды на приобретение транспорта, оплата расходов на бензин);
- компенсация расходов на питание в течение рабочего дня (оплата обедов);
- премии различного рода;
- бонусы;
- частичная оплата расходов на образование и повышение квалификации.

Также среди современных систем материального стимулирования особый интерес представляет *грейдинг* (или система грейдов).

Система грейдов – это шкала окладов (тарифная сетка) компании, разработанная на основе экспертных оценок должностей по заранее определенным факторам. В основе системы грейдов чаще всего лежат следующие признаки:

- необходимая для выполнения работы квалификация;
- сложность выполняемой работы;
- уровень ответственности и самостоятельности;
- необходимость руководства другими людьми;
- напряженность и условия труда.

Есть ряд особенностей и условий применения данной системы. Систему грейдов следует внедрять, если численность персонала предприятия превысила 300–500 человек, а количество уникальных должностей превышает 100. О необходимости системы грейдов можно говорить, если в организации резко возрастает социальная напряженность по поводу неодинаковых зарплат при одинаковых должностях.

На сегодняшний день система грейдов – это наилучшая и единственно оправданная система начисления должностных окладов на основе балльно-факторного метода и матрично-математических моделей. Автором этой методики является американский ученый *Эдвард Хей*.

Очень трудно найти такой универсальный метод оплаты труда, который учитывал бы интересы и работодателя, и сотрудника. Предприятие всегда старается платить с учетом своих целей, но ровно столько, чтобы работник не уходил, а последний, в свою очередь, стремится получать как можно больше. Именно система грейдов позволяет «увязать» оплату труда и логику бизнеса, а также развязать узел проблем, связанных с мотивацией персонала.

Тарифные системы

1. Построены на основе оценки профессиональных знаний, навыков и стажа работы.
2. Должности выстраиваются по нарастающему принципу.
3. Иерархическая структура тарифной сетки основана на минимальной зарплате, умноженной на коэффициенты (межразрядные, межотраслевые, междолжностные и межквалификационные).
4. Все должности выстраиваются по строгому нарастанию вертикали (от рабочего до управленца).

Системы грейдов

1. Предусматривает более широкую линейку критериев, включающую такие показатели оценки должности, как управление, коммуникации, ответственность, сложность работы, самостоятельность, цена ошибки и др.
2. Грейдинг допускает пересечение частей двух близлежащих грейдов. В результате этого рабочий или мастер низшего грейда благодаря своему профессионализму может иметь более высокий должностной оклад, чем, например, специалист по охране труда, находящийся в грейде рядом стоящего высшего порядка.
3. Структура грейдов построена только на весе должности, которая просчитывается в баллах.
4. Должности размещаются только по принципу важности для компании.

Система грейдов удобна для крупных и средних предприятий, поскольку, в отличие от вертикального построения карьеры, она позволяет строить карьеру горизонтально, внутри своего уровня. Например, повышение рабочим квалификации, образования скажется на уровне оплаты, поскольку повысится вес фактора знания, и зарплата возрастет, несмотря на то, что работник будет оставаться на своей должности.

К тому же на крупных предприятиях существует большое количество должностей, что создает много проблем. Поэтому в ранее применяемых системах определения должностных окладов приходилось формально именовать должности, чтобы каким-то образом разместить их в иерархической вертикали. Эту проблему решает система грейдов.

Практика использования данной системы в организациях показала, что система грейдов имеет следующие преимущества:

- помогает управлять фондом оплаты труда (ФОТ) и делает систему начисления зарплаты гибкой;
- повышает эффективность ФОТ от 10 до 30%;
- упорядочивает дисбаланс зарплаты на предприятии. Когда принцип начисления зарплаты становится прозрачным, то сразу отпадают ленивые и бесполезные сотрудники, которые привыкли только выбивать надбавки. В то же время автоматически повышается базовый оклад тех, кто реально играет важную роль для предприятия;
- позволяет, при необходимости, быстро проводить анализ структуры как должностных окладов, так и постоянной части зарплат, а также отслеживать их динамику;
- является удобным инструментом для определения размера базового оклада новой должности;
- позволяет отслеживать уровни и подразделения, где имеются несоответствия в начислениях зарплаты;

- позволяет сравнить уровни выплат своей компании с выплатами других в одном сегменте рынка или же в пределах концерна;
- позволяет соотносить среднюю заработную плату любой должности в своей компании со среднерыночными;
- позволяет устранить существенную неэффективность работы, так как выявляет дублирование функций, неумелое руководство линейных менеджеров своими подчиненными;
- решает проблему начисления доплат за работу, выполненную по стандартам, которые являются ниже или выше должностных;
- облегчает процесс индексирования зарплат;
- позволяет определить, в какую сумму обходится предприятию должность любого уровня;
- является эффективным способом интеграции разнокалиберных подразделений холдинга в единую структуру;
- оптимизирует расстановку трудовых ресурсов.

Материальное стимулирование — это комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения.

Следовательно, в понятие материального стимулирования включаются все виды денежных выплат, которые применяются в организации, и все формы материального неденежного стимулирования. На сегодняшний день в отечественной и зарубежной практике используются следующие виды прямых и косвенных материальных выплат: зарплата, премии, бонусы, участие в прибылях, дополнительные выплаты, отсроченные платежи, участие в акционерном капитале.

Центральная роль в системе материального стимулирования труда принадлежит заработной плате. Она остается для подавляющего большинства трудящихся основным источником доходов, а значит, заработная плата и в перспективе будет наиболее мощным стимулом повышения результатов труда и производства в целом.



Сущность заработной платы раскрывается через ряд ее основных аспектов:

1) заработная плата — это цена рабочей силы, соответствующая стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи;

2) заработная плата — это часть дохода наемного работника, форма экономической реализации права собственности на принадлежащий ему ресурс труда;

3) заработная плата — это доля чистой продукции (дохода) предприятия, зависящая от конечных результатов работы предприятия и распределяемая между ними в соответствии с количеством и качеством затраченного труда, реальным трудовым вкладом.

Регулирование оплаты труда персонала требует ее соответствующей организации, с одной стороны, обеспечивающей гарантированный заработок за выполнение нормы труда, независимо от результатов деятельности предприятия, а с другой стороны, увязывающей заработок с индивидуальными и коллективными результатами труда. Под организацией оплаты труда на предприятии понимается построение системы ее дифференциации и регулирования по категориям персонала в зависимости от сложности выполняемых работ, а также индивидуальных и коллективных результатов труда при обеспечении гарантированного заработка за выполнение нормы труда.

Эффективная организация оплаты труда предполагает соблюдение определенных принципов, которые служат экономическими ориентирами в материальном стимулировании работников, в организации оплаты труда.

К элементам организации оплаты труда на предприятии относятся нормирование труда, условия оплаты труда, формы и системы оплаты труда.

Принципы организации оплаты труда на предприятии

Соответствие меры труда мере его оплаты

Устойчивый рост номинальной и реальной заработной платы

Материальная заинтересованность работников в достижении высоких конечных результатов труда

Тесная взаимосвязь величины оплаты труда и размеров доходов предприятия

Отсутствие дискриминаций по оплате труда

Гибкость и оперативность системы вознаграждения

Самостоятельность предприятий в установлении размеров заработной платы работников, в применении различных форм и систем оплаты труда

Сочетание интересов стимулирования трудового вклада и интересов собственников

Оптимальная периодичность выплат заработной платы

Стимулирование производительности труда и рациональное использование ресурсов

Обеспечение опережающих темпов роста производительности труда по сравнению с темпами повышения заработной платы

Оптимальное сочетание мер материального и морального стимулирования

Организация оплаты



Нормирование труда — это механизм установления необходимого количественного результата трудовой деятельности (или трудозатрат). Ими могут быть нормы затрат и результатов труда, загруженности и численности работающих, продолжительность рабочего времени, длительность производственного цикла и др. Нормирование труда позволяет определить, какой объем затрат труда должен соответствовать установленному размеру его оплаты в конкретных организационно-технических условиях.

Норма труда определяет величину и структуру затрат труда, необходимых для выполнения данной работы, и является эталоном, с которым сравниваются фактические затраты труда в целях установления их рациональности. Наиболее широко применяются нормы времени, выработки, обслуживания, численности, управляемости, нормированные задания.

Условия оплаты труда зависят от качества труда и условий трудовой деятельности. К ним относятся система тарификации, различные варианты бестарифной оценки сложности труда и квалификации исполнителей (аналитические балльные оценки видов деятельности, рабочих мест; аттестация работников; квалификационные уровни; коэффициенты трудовой стоимости и т. п.).

В качестве дополнительных инструментов можно использовать стимулирующие и компенсирующие доплаты и надбавки, учитывающие различия в условиях труда, его интенсивности, режимах, природно-климатических условиях и прочее.

Нормирование труда и условия оплаты труда представляют собой лишь базу для установления размера заработной платы. Для практического их использования необходим четкий алгоритм зависимости оплаты труда от норм труда и показателей, характеризующих количество и качество затраченного труда. Эта зависимость отражается через формы и системы оплаты труда.

В организации оплаты труда на предприятии системы заработной платы призваны обеспечивать учет количественных и качественных результатов труда при определении размеров заработка и материальную заинтересованность работников в улучшении результатов работы и итогов деятельности, предприятия (учреждения, организации).

Все системы оплаты труда в зависимости от того, какой основной показатель применяется для определения результатов труда, принято разделять на две большие группы, называемые сдельной и повременной формами оплаты труда.

Повременная форма оплаты труда предполагает, что величина заработка работника определяется на основе фактически отработанного времени и установленной тарифной ставки (оклада).

При сдельной форме оплаты труда заработная плата начисляется работнику, исходя из количества фактически изготовленной продукции (выполненного объема работ) или затрат времени на ее изготовление.

ФОРМЫ И СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

Сдельная

Прямая сдельная

оплата труда повышается в прямой зависимости от количества выработанных изделий (работ), исходя из сдельных расценок с учетом необходимой квалификации

Сдельно-премиальная

предусматривает премирование за перевыполнение норм выработки и конкретные показатели их производственной деятельности

Сдельно-прогрессивная

оплата выработанной продукции повышается за изделия сверх нормы согласно установленной шкале, но не выше двойной сдельной расценки

Аккордная

система, при которой оценивается комплекс различных работ с указанием предельного срока их выполнения

Косвенно-сдельная

применяется для оплаты труда рабочих, обслуживающих оборудование, и осуществляется в процентах к заработку основных рабочих обслуживаемого участка

Повременная

Простая повременная

оплата производится за определенное количество отработанного времени независимо от количества работ

Повременно-премиальная

оплата не только отработанного времени, но и премии за качество работ

Сдельно-повременные (смешанные) системы оплаты труда включают в себя элементы как сдельной, так и повременной формы. К ним относятся системы Тэйлора; Барта-Меррика; Ганнта; Аткинсона; Хэлси.

Выбор той или иной формы оплаты труда определяется особенностями технологического процесса, характером применяемых средств труда и формами его организации, а также требованиями к качеству производимой продукции или выполняемой работы.

Всесторонний учёт этих условий может быть осуществлен только непосредственно на предприятии. Поэтому выбор форм и систем оплаты труда — компетенция предприятия.

Как показывает практика, наиболее эффективна в тех или иных производственных условиях та форма оплаты труда, которая способствует росту выработки, улучшению качества изделий (услуг), снижению их себестоимости и получению дополнительной прибыли, обеспечению наиболее полного сочетания интересов работников с интересами коллектива предприятия и работодателя.

К базовой части заработной платы могут быть установлены доплаты и надбавки, которые являются составной частью разработки условий оплаты труда. Их применение обусловлено необходимостью учесть при оплате дополнительные трудозатраты работников, носящие достаточно постоянный характер и связанные со спецификой отдельных видов труда и сфер его приложения, и в связи с этим направлено на создание заинтересованности работников в увеличении дополнительных трудовых затрат и компенсацию этих затрат работодателем.

В настоящее время в экономике страны применяется более 50 наименований доплат и надбавок. Доплаты и надбавки разделяются на гарантированные трудовым законодательством (обязательные к применению) и факультативные, определяемые локальными нормативными актами (положением об оплате труда, коллективным договором, положением о персонале и т. п.).

Важнейшим направлением материального денежного стимулирования является премирование. Премия стимулирует особые повышенные результаты труда, и ее источником является фонд материального поощрения. Главная характеристика премии как экономической категории — это форма распределения по результату труда, являющаяся личным трудовым доходом, то есть, премия относится к категории стимулирующих систем.

Понятие премии (от лат. praemium – награда) используется в различных сферах деятельности.

Премия – это вознаграждение, выплачиваемое дополнительно к оплате труда за результаты, превышающие норму труда. Она является одной из форм материального поощрения работников, которая стимулирует их к повышению количественных и качественных показателей, таких как рост производительности труда, экономия материальных, трудовых и энергетических ресурсов, улучшение качества продукции, точность соблюдения технологических режимов, содержание оборудования в хорошем состоянии и т. д.

Основная цель премирования — повышение эффективности работы организации на основе стимулирования трудовой активности персонала.

Способы стимулирования производительности работников указаны в ст. 191 Трудового кодекса РФ (ТК РФ), в частности работодатель поощряет работников, добросовестно исполняющих трудовые обязанности (объявляет благодарность, выдает премию, награждает ценным подарком, почетной грамотой, представляет к званию «Лучший по профессии»). Трудовое законодательство напрямую не устанавливает виды премирования, а лишь закрепляет право работодателя производить такие выплаты.

Оплата труда работника складывается из непосредственно самого вознаграждения за труд и стимулирующих выплат, премий, которые являются гибкой частью заработка, позволяющей индивидуализировать его в зависимости от результатов качества и эффективности труда работника. Для повышения эффективности работы организации необходимо правильное использование различных видов вознаграждения работников за труд.

Периодичность премирования и сроки выплаты премий определяют в зависимости от особенностей организации производства и труда, характера устанавливаемых показателей премирования, наличия бухгалтерского и оперативного учета необходимых данных. Периодичность бывает ежемесячная, ежеквартальная, полугодовая, годовая.

Сроки выплаты премий зависят также от сезонности работы, длительности производственного цикла, принятых методов начисления коллективу основной и переменной частей заработной платы.

Наиболее распространенными видами премирования являются:

- премирование за основные результаты хозяйственной деятельности, за выполнение объемных показателей;
- единовременное (разовое) премирование;
- специальное премирование (например, надбавки за сложность, напряженность и высокое качество работ).

Премирование за основные результаты деятельности называют текущим, выплаты осуществляются ежемесячно, единовременное премирование – разовым, предусматривающим выплату по итогам года.

Виды премий, действующие в организации, предусматривают различные способы воздействия на работника.

Премии за текущие результаты работы увязывают основную оплату труда с уровнем выполнения и перевыполнения показателей, характеризующих деятельность работника по выполнению производственного задания.

Премии за уровень профессионального мастерства, индивидуальные качества и отношение к работе направлены на стимулирование личностных и деловых качеств работника.

Эти два вида премий по своей сути корректируют заработок работника в соответствии с его трудовыми заслугами и личностными оценками и воспринимаются, как правило, как часть заработка.

Премией являются и единовременные поощрения, связанные с определенными достижениями, не носящими систематического характера, или с общими результатами работы коллектива за достаточно длительный календарный период. С помощью единовременных премий и вознаграждений можно урегулировать возникшие при оплате труда проблемы, учесть стороны трудовой деятельности, которые не нашли отражения в действующих системах оплаты труда. Особенностью единовременного поощрения является не только материальное, но и моральное воздействие на работника.

Наиболее часто единовременные вознаграждения выплачиваются по итогам деятельности организации за год и имеют целью объединить личные и коллективные интересы через показатель непрерывного трудового стажа в организации. Единовременное вознаграждение за выслугу лет может быть установлено в процентном отношении к среднему заработку работника, в абсолютной сумме, исходя из уровня заработной платы или пропорционально среднему заработку работника. В организациях различных форм собственности и сфер деятельности каждый из перечисленных видов имеет свою специфику, проявляющуюся в содержании показателей и условий премирования.

Премирование работников основывается на следующих принципах:

- справедливость и обоснованность размеров и дифференциации премий;
- материальная заинтересованность работников в достижении высоких конечных результатов трудовой деятельности, сочетание индивидуальной и коллективной материальной заинтересованности в результатах труда;
- поощрение творческой инициативы, ответственности, достижения высокого качества труда, продукции, работ и услуг;
- простота определения размеров премиальных выплат;
- ясность и доступность для понимания работниками связи между их трудовыми усилиями и вознаграждением;
- гибкость — изменение премиальной системы с изменением целей и задач материального стимулирования;
- гласность поощрения как сочетание материальных и

Источник всех премиальных выплат — фонд заработной платы организации и часть прибыли, используемой на премирование. При этом премирование за основные результаты хозяйственной деятельности, специальное премирование за выполнение отдельных важных для организации показателей работы осуществляются за счет фонда заработной платы в пределах средств, предусмотренных на премирование.

Обобщая и дополняя вышесказанное, можно использовать следующую классификацию премирования:

1) в зависимости от категорий персонала:

- премирование отдельных категорий персонала (рабочих, руководителей, специалистов или служащих). Этот вид премирования применяется, как правило, для оценки производственных результатов;
- премирование для всех категорий персонала, например, премирование за выслугу лет или за общие результаты работы;
- в зависимости от времени выплаты:
- по итогам работы за месяц;
- по итогам работы за квартал;
- по итогам работы за год;

2) в зависимости от периодичности выплат:

- регулярное;
- единовременное;

3) в зависимости от фонда, из которого начисляются выплаты:

- из фонда на оплату труда;
- фонда потребления индивидуального характера (т. е. за счет внереализационных расходов (прибыли));

4) в зависимости от отношения к налогообложению:

- учитываемое в целях налогообложения;
- не учитываемое в целях налогообложения;

5) в зависимости от размера премии:

- фиксированное;
- в виде процента от какого-либо показателя.

На практике встречается различное множество систем премирования, стремящихся наиболее справедливо оценить труд персонала, учесть специфику работы, цели и принципы организации и стимулировать повышение эффективности, качества или производительности труда.

Необходимо помнить, что эффективность премирования работников в определяющей степени зависит от правильного, объективного определения и утверждения показателей и условий премирования. Личная заинтересованность работника в достижении положительных конечных результатов в целом по организации, таких как снижение затрат, может быть реализована только через выполнение показателей, обусловленных рамками его деятельности функциональными обязанностями.

Система премирования подразумевает установление конкретных показателей, при выполнении которых определенному кругу работников выплачивается премия в конкретном размере и в установленные сроки, например, за отсутствие нарушений трудовой дисциплины – 10% к ежемесячному окладу; увеличение объема продаж против запланированного – 8% от объема превышения и т. д.

Показатели премирования разрабатываются в соответствии со спецификой конкретной организации. Значение показателей состоит в том, что они являются юридическими фактами, дающими работнику право на премию. Иначе говоря, работодатель возлагает на себя определенные обязательства по выплате премий работникам.

Существуют премии, которые не относятся к системам оплаты труда и выплачиваются на основе общей оценки труда данного работника в качестве единовременного поощрения.

В таких случаях работники предъявлять какие-либо требования относительно выплаты премий не вправе, поскольку работодатель не имеет никаких обязательств перед работниками и руководствуется собственными соображениями, кому, когда и в каком размере платить.

Система показателей и условий премирования должна быть гибкой, восприимчивой к возникающим проблемам, изменениям в производстве, структуре управления и составе функций, и вместе с тем показатели должны действовать по возможности длительный срок. Показатели премирования должны отражать особенности конкретной организации, быть адекватны основным целям и задачам организации. В частности, для руководства они должны быть увязаны главным образом с прибылью и, возможно, с некоторыми другими системными показателями (выполненным объемом работ, количеством заключенных договоров, реализацией проектов и т. д.), для рабочих и специалистов — с экономией ресурсов, увеличением производительности или качества работ.

Условия премирования должны охватывать производственную и трудовую дисциплину, охрану труда и технику безопасности, культуру производства и выполнение различных мероприятий.

Показатели и условия премирования делятся на *основные* и *дополнительные*. Выбор основных показателей определяется целью премиальной системы, их выполнение, как и соблюдение основных условий, являются обязательными для получения премии. При невыполнении основных показателей и условий премия не начисляется. Дополнительные показатели и условия во многом выполняют роль «корректоров», не допускающих, чтобы достижение основных показателей осуществлялось в ущерб другим сторонам деятельности. Выполнение дополнительных показателей и условий является основанием для получения премии в полном размере, при их невыполнении размер премии уменьшается.

Показатели премирования могут быть *абсолютными* (выраженными в натуральных, условно-натуральных, трудовых и стоимостных единицах измерения) и *относительными* (коэффициенты, проценты, индексы).

Важным является деление показателей премирования на количественные и качественные.

К *количественным* показателям премирования относятся: выполнение и перевыполнение производственных заданий по выпуску продукции и повышению производительности труда, внедрению технически обоснованных норм и нормативов и т. д.

Качественные показатели отражают не только улучшение качества продукции, но и положительные изменения, касающиеся других технико-экономических показателей работы организации. К таким показателям относятся: снижение трудоемкости продукции, экономия по сравнению с установленными нормами сырья, материалов, топлива, инструментов и других материальных ценностей; снижение нормируемых потерь сырья, топлива, энергии; коэффициент качества труда.

Работодатель имеет право устанавливать различные системы премирования, стимулирующих доплат и надбавок. Конкретный перечень стимулирующих выплат и премий законодательством не определен, любые типы и разновидности премий могут быть установлены коллективным договором или положением о премировании.

Основными элементами премиальной системы, которые отражаются в положении о премировании, являются: показатели и условия премирования; источники выплаты премий. В положении о премировании предусматриваются также размеры (шкалы) и сроки премирования, а также круг премируемых работников.

Основными источниками выплаты премий выступают фонд заработной платы, прибыль предприятия, экономия оборотных средств, сырья, материалов, топлива, энергии.

При этом рекомендуется соблюдать следующие условия функционирования премиальной системы:

- показатели премирования должны быть ориентированы на решение задач организации;
- необходима оценка показателей премирования, обеспечивающая более высокое вознаграждение за труд большей напряженности;
- число показателей и условий премирования, как правило, не должно превышать трех;
- между показателями и условиями премирования не должно быть противоречий;
- способ определения премии и шкала премирования должны быть достаточно простыми;
- напряженность показателей премирования должна периодически проверяться;
- круг премируемых работников должен определяться их влиянием на показатели премирования;
- периодичность премирования должна постоянно стимулировать работников улучшать показатели их деятельности;
- источники выплаты премий должны соответствовать показателям и источникам премирования и полностью обеспечивать потребности в финансовых средствах, необходимых для выплаты премий;
- премиальная система должна быть экономически обоснованной, что подтверждается оценкой эффективности ее применения.

Материальное поощрение за труд – это система мер, направленная на обеспечение материальной заинтересованности работников в достижении определенных результатов труда.

К мерам материального поощрения, установленным статьей 191 ТК РФ, относятся выплата премий и награждение ценным подарком. Кроме того, в соответствии со статьей 135 ТК РФ работодателем устанавливаются различные системы оплаты труда, которые включают в себя доплаты и надбавки компенсационного и стимулирующего характера, а также системы премирования. Указанные системы оплаты труда должны быть закреплены в коллективных договорах, соглашениях и локальных нормативных актах.

Помимо предусмотренных законодательством видов материального поощрения, то есть премий, надбавок и доплат, каждый конкретный работодатель, в зависимости от финансовых возможностей, может установить свои системы поощрения сотрудников, например, выплаты бонусов или выплаты доли из прибыли организации (так называемая система «участия в прибыли»).

Система материального поощрения, установленная работодателем, должна быть проста и понятна каждому работнику. Она должна быть гибкой, дающей возможность сразу же поощрить каждый положительный результат работы, размеры поощрения должны быть экономически и психологически обоснованы.

Применяемая в организации система поощрений должна формировать у работников ощущение справедливости материальных вознаграждений и способствовать повышению заинтересованности работников в улучшении не только индивидуальной, но и коллективной работы.

КОНТАКТЫ

Наш адрес:

400079 г. Волгоград

Ул. Кирова, д. 143

Издательство «Учитель»

Наш сайт:

www.uchitel-izd.ru

Наши электронные адреса:

webinar@uchitel-izd.ru

met@uchitel-izd.ru

Благодарим за участие в вебинаре



Издательство «Учитель»

www.uchitel-izd.ru

Вопросы, связанные с вебинарами
можно задать по адресу:

webinar@uchitel-izd.ru