

Козловская З.Н.

Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО»,  
г. Минск, кандидат технических наук, доцент, заведующий кафедрой инновационной экономики  
и менеджмента, *rogovina@tut.by*

Литовчик Е.С.

Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО»,  
г. Минск, студентка факультета международных экономических отношений и менеджмента,  
*litovchik64@gmail.com*

## АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ СИСТЕМ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### АННОТАЦИЯ

Вечный вопрос: почему одни и те же люди выполняют работу по-разному? Какие же факторы влияют на это? Данным вопросом обеспокоены как ученые, так и практики, занимающиеся психологией управления. В этой статье рассматривается актуальная проблема настоящего времени – проблема стимулирования персонала для повышения эффективности труда.

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

Мотивация, трудоемкость, результативность, оплата труда, стимулирование.

Мотивация работников зависит от широкого диапазона организационных переменных, которые демонстрируют рассматриваемые теории. Они основываются на многочисленных положениях, выдвинутых в рамках процессуальных теорий мотивации, но в то же время являются практическими методами стимулирования персонала [1].

К самым популярным на сегодняшний день методам мотивации можно отнести:

- программы материального стимулирования;
- целевой менеджмент (management by objectives);
- обогащение труда;
- партисипативность.

Исследование, которое проведено Э. Локке и его коллегами, позволяет нам оценить относительную эффективность этих четырех групп методов в табл. 1.

*Таблица 1 – Сопоставление эффективности различных методов мотивации в современной организации*

| Метод                  | Повышение эффективности (медиана) | Добились 10 %-го повышения, % |
|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|
| Денежный (10)          | +30                               | 90                            |
| Целевой (17)           | +16                               | 94                            |
| Обогащение труда (10)  | +8,75                             | 50                            |
| Партисипативность (16) | +0,5                              | 25                            |

Исходя из таблицы, можно сделать вывод, что более высокая эффективность денежного стимулирования по сравнению с другими методами противоречит некоторым теориям. Но это не совсем так. В большой степени от организации зависит, на какие потребности она акцентирует денежное стимулирование. Денежная переменная очень удобна в использовании исследователей, так как она легко поддается количественному измерению. К тому же программы материального стимулирования в последние годы учитывают множество закономерностей, переменных и фактов.

**Современные системы оплаты труда.** В настоящий момент большинство организаций переводят своих рабочих на повременную оплату. Данное решение минимизирует количество конфликтов на рабочем месте, повышает качество психологического климата в коллективе, а также сокращает количество забастовок.

**Система контролируемой дневной выработки.** Существует несколько факторов, такие как: выполнение норм, степень использования рабочего времени, соблюдение трудовой дисциплины, в зависимости от которых часовая тарифная ставка пересматривается один раз в квартал или полугодие. Каждый фактор рассматривается отдельно, а затем обобщается в оценку, которая влияет на тарифную ставку.

**Система оплаты в зависимости от роста квалификации.** Количество «единиц квалификации», которых может быть до 90, составляют основу. Если работник осваивает новую специальность, он получает надбавку. В опыте западных стран начинают набирать обороты системы, которые именуется платой за знания. Их суть в вознаграждении работника за овладение новыми навыками. Для руководителей важнейшим фактором является компетенция, и поэтому существует такая система, как «Плата за компетенцию». Западные фирмы придают большое значение квалификации, именно поэтому они проводят прежде всего оплату по разряду работника. Если же работник овладел новой специальностью, он получает надбавку [4].

**Система оплаты с учетом заслуг.** Оплата труда зависит не только от того, насколько качественно и количественно потрудился работник, но и от его профессиональных и личных качеств.

**Система с фиксированной часовой ставкой.** Оплата труда работника состоит из двух частей: первая зависит от фиксированной часовой ставки и фактически затраченного рабочего времени; вторую часть составляет премия за то, что фактические затраты труда оказались меньше нормативных. Его величина определяется тарифной ставкой, сэкономленным временем и коэффициентом, показывающим, какая доля сэкономленного времени оплачивается.

**Система гарантированной повременной ставки.** На выполнение определенной работы организация устанавливает определенную норму времени и гарантирует повременную ставку, в случае если работник не справился с нормой. Вознаграждение состоит из доли повременной ставки, которая равна доле времени, которое удалось сэкономить. Его размер зависит от прироста производительности труда, который определяется разностью между фактическим и нормативным временем.

**Система Тейлора с дифференцированной сдельной ставкой.** Если работник не выполняет норму, ставка составляет 0,8; если же выполняет либо перевыполняет – 1,1 – 1,3.

Четырехдиапазонная система. Если работник выполнил задание на уровне до 60 %, ему грозит увольнение; при выработке в 61 – 83 % задания он получит ставку; при 81 – 100 % – 1,1 ставки; более 100 % – 1,2 ставки.

**Комбинированная система.** Данная система предполагает совмещение переменной и сдельной оплат, которые применяются в зависимости от того, как достигнута производительность труда. Если задание выполнено менее чем на 100 %, применяется повременная оплата по низким ставкам; при перевыполнении – сдельная оплата по повышенной расценке.

**Система снижения трудоемкости.** Данная система предусматривает выплату премий за снижение трудоемкости. Удельная нормативная трудоемкость формируется как отношение затрат труда производственных рабочих (суммарного времени) к числу единиц продукции каждого вида, а суммарная трудоемкость – как произведение удельной трудоемкости на число единиц изготовленной продукции. Разница между нормативными и фактически отработанными часами составляет сэкономленное время, половина которого будет учитываться в премиях. В то же время устанавливается базовый уровень производительности труда, при превышении которого пересматриваются нормы.

Системы, рассмотренные выше, имеют как свои достоинства, так недостатки.

### **Оплата руководителей.**

По иным принципам производится оплата труда менеджеров. Одной из трудностей является то, что для них трудно бывает определить конкретные результаты деятельности. Также для менеджеров решающей является переменная часть вознаграждения, при этом чем выше должность, тем доля твердого оклада составляет меньшую величину [2].

**Конкретные программы материального стимулирования.** В основе данных программ лежит теория подкрепления, которая утверждает, что поведение можно изменить с помощью подкрепления его желательных проявлений и игнорирования нежелательных. Исследования Б. Скиннера имели широкий научный резонанс, но в организационной практике до конца 60-х годов они использовались достаточно мало. В начале 70-х годов на основе скиннеровских работ был разработан и начал действовать во многих организациях подход, который именуется модификацией поведения. Данный подход основан на использовании денег в качестве главного материального стимула.

Компонентами таких программ являются:

- надбавки;
- индивидуальный бонус за выполненную работу;
- индивидуальная сдельная оплата труда;
- групповой бонус за работу, выполненную группой в целом.

Надбавка – дополнительные выплаты работникам за высокое качество работы либо сложные условия труда.

**Индивидуальный бонус.** Это денежная выплата за эффективную деятельность в определенный период времени.

Индивидуальная сдельная оплата труда. Данный компонент представляет собой систему индивидуального поощрения. Она основана на непосредственном результате труда. Сюда же относится процент от продажи, который используется в оплате труда торгового персонала.

На сегодняшний день существует немало разновидностей сдельной оплаты труда, но наиболее популярной из них является система норм времени. Самое главное ее достоинство заключается в том, что норматив выражен не в деньгах, а в единицах времени [3].

Данная система применяется индивидуально для каждого работника. Премия будет рассчитываться с учетом нормы времени в расчете на 100 единиц продукции. Данная норма определяется с помощью традиционных методов нормирования труда. Эффективность труда работника можно определить по формуле:

$$P = \Pi / 100 \times НВ, \quad (1)$$

где P – результативность (заработанные нормо-часы);

Π – число произведенных единиц продукции/услуг;

НВ – норма времени на 100 единиц продукции.

Иначе говоря, результативность равна произведению количества сделанных работником единиц продукции (деленного на 100) на норму времени для 100 единиц. Если улучшается индивидуальная деятельность работников, это благотворно влияет на работу организации в целом. Однако улучшение деятельности организации зависит не только от внутренних факторов, но и от состояния экономики и рынка в целом.

Групповые бонусы. Для того, чтобы связать индивидуальную деятельность работников с организационной, необходимо, например, внедрить систему групповых бонусов. При данной системе поощрение связано с результатами работы всей группы. Наиболее целесообразно использовать такую систему поощрения в тех случаях, когда группа работает как одна команда.

## Список использованных источников

1. Панчук, Е. Ю. Анализ системы стимулирования персонала организации / Е. Ю. Панчук. – Ангарск : ФГБОУ ВО «Байкальский государственный университет», 2009. – С. 99.
2. Ратнер, Г. Современные системы оплаты труда [Электронный ресурс] / Г. Ратнер // Корпоративный менеджмент. – Режим доступа: [https://www.cfin.ru/management/people/motivation/payment\\_system.shtml](https://www.cfin.ru/management/people/motivation/payment_system.shtml). – Дата доступа: 03.05.2018.
3. Современные оплаты труда [Электронный ресурс] // Studme.org. – Режим доступа: [https://studme.org/65212/politekonomiya/sovremennye\\_sistemy\\_oplaty\\_truda](https://studme.org/65212/politekonomiya/sovremennye_sistemy_oplaty_truda). – Дата доступа: 03.05.2018.
4. Управление персоналом: конспект лекций [Электронный ресурс] // StudFiles. – Режим доступа: <https://studfiles.net/preview/1977878/page:32>. – Дата доступа: 03.05.2018.