**Компенсационный менеджмент на примере АНО Центр Развития Современного Дизайна**

Диплом

2012

Введение

В рыночной экономике центральное место в отношениях работник -предприятие занимает обмен результатов труда наемного работника на совокупность всех видов вознаграждения, которые предоставляются предприятием.

Компенсационный менеджмент - это наука о вознаграждении наемных работников.

Компенсационная политика - это и есть система внешних вознаграждений наемному работнику за результаты его труда на предприятии. Когда мы можем оценить или измерить вознаграждение в денежном виде, то мы говорим о денежном вознаграждении или компенсационном пакете организации.

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

Разработка компенсационного пакета выступает как одна из важнейших, стратегических, задач в управлении человеческими ресурсами. Соответственно, построение системы денежных компенсаций является функцией менеджера по персоналу.

Данной теме посвящены труды таких ученых как Р. Хендерсон, С.В. Шекшня, Н. А. Горелова и многих других.

Известный специалист в области управления персоналом Шекшня С.В. так определял значение и задачи разработки компенсационного менеджмента:

«Основное значение системы компенсации заключается в том, чтобы стимулировать производственное поведение сотрудников компании, направив его на достижение стоящих перед ней стратегических задач, иными словами, соединить материальные интересы сотрудников со стратегическими задачами организации. Эта ключевая установка определяет цели системы компенсации: привлечение персонала в организацию, сохранение сотрудников в организации, стимулирование производительного поведения, контроль за издержками на рабочую силу, административная эффективность и простота, соответствие требованиям законодательства.»

Особенную актуальность эта тема приобретает на современном этапе развития экономики в России, когда появление новых, молодых предприятий зачастую сопровождается отсутствием традиций и технологий разработки и совершенствования системы вознаграждения, адекватной рыночным отношениям.

Объектом исследования данной выпускной квалификационной работы является АНО «Центр Развития Современного Дизайна», специализирующаяся на производстве высококачественного багета из натурального дерева.

Целью работы является изучение теоретических основ компенсационного менеджмента и разработка практических рекомендаций по его совершенствованию в АНО «Цент Развития Современного Дизайна».

Достижение указанной цели требует решения следующих задач:

 Раскрыть содержание компенсационной системы;

 Изучить современные концепции заработной платы;

 Изучить порядок конструирования структуры базовой заработной платы;

 Провести анализ существующей компенсационной системы в АНО «Центр Развития Современного Дизайна» и оценить ее эффективность;

 Дать практические рекомендации по совершенствованию компенсационного менеджмента в исследуемой организации.

1. Теоретические основы компенсационного менеджмента

1.1 Методология компенсационной системы

Организация формируется для выполнения определенной миссии. Чтобы справиться со своим предназначением, она должна привлечь и нанять людей, которые обладают определенными знаниями, навыками, наклонностями и подходами. Организация конструирует и реализует систему вознаграждений с целью направить фокус внимания работников на необходимость особого поведения, которое организация считает надобным для достижения желаемых целей и решения поставленных задач.

Одно из больших затруднений, с которыми приходиться сталкиваться при изучении того, как вознаграждение способствует мотивации или изменяет поведение, состоит в том, что ценность, которую индивид приписывает конкретному вознаграждению или пакету вознаграждений, может существенно меняться во времени. Более того, достоинство вознаграждения в значительной мере подвержено влиянию любого фактора, воздействующего на стиль жизни индивида.

Система вознаграждений организации включает в себя все, что наемный работник может ценить и желать и что работодатель в состоянии или желает предложить в обмен на вклад наемного работника в выполнение организацией ее миссии. Классификация, идентифицирующая различные роды и качества вознаграждений, предоставляемых работодателями, состоит в разделении компенсационных и некомпесационных компонентов. То есть систему компенсации организации составляют вознаграждения, которые можно классифицировать как монетарную и натуральную оплату. Монетарная оплата осуществляется в денежной форме. Натуральная оплата - это товары или услуги, которые используются вместо денег и предоставляются как некий эквивалент стоимости того, что предлагается или получается. Все вознаграждения иного рода представляют собой некомпенсационную систему.

Компенсационная система и компенсационные измерения

Результатом действия компенсационной системы являются отчисления, конверсия и передача части дохода организации своим наемным работникам с целью удовлетворения их монетарных и натуральных запросов на товары и услуги.

Монетарные запросы на товары и услуги - это заработная плата или жалование, выплачиваемое наемному работнику в денежной форме или в форме, которая быстро и легко преобразуется в деньги по его усмотрению.

Заработная плата может в форме денег может быть далее подразделено на оплату, заработанную и обретаемую в настоящее время, и оплату, заработанную, но обретаемую по истечении какого-либо времени в будущем -отсроченная оплата.

Натуральные запросы - это запросы на товары и услуги, доступность или оплату которых полностью или частично обеспечивает работодатель. Наемные работники зачастую имеют мало возможностей немедленно превратить натуральную оплату в монетарное обеспечение. Однако в некоторых случаях натуральная оплата заменяет монетарную оплату некоторой величины дохода наемных работников, как если бы они получили те же товары или услуги, но в другом месте. Организации приобретают эти товары или услуги для своих членов, чтобы реализовать следующие преимущества:

1. Экономии на масштабе, возможной в силу группового приобретения;

2. Выгод в силу налогового законодательства и регулирования;

. Льгот, предоставляемых правительственными законами, требующими обеспечения наемных работников определенными услугами.

Совокупный пакет компенсаций можно описывать многими способами, но мы будем использовать схему классификации, базирующуюся на восьми измерениях. Каждое измерение имеет в своем составе ряд компенсационных компонентов, которые в свою очередь обладают множеством свойств. В силу разнообразия этих свойств один и тот же компонент может относиться более чем к одному измерению.

. Плата за работу и производительность включает деньги, которые выдаются краткосрочно (еженедельно, ежемесячно, в виде годовых премий) и которые дают работникам возможность оплаты или заключения контрактов на приобретение желаемых товаров и услуг. Сумма выплат зависит от требований конкретной работы; выработки, которая соответствует количественным нормативам или превышает их, нормативам качества или своевременности; новаторства, которое может привести к повышению производительности, надежности и определенной комбинации этих составляющих. Типичными компонентами в этом измерении являются тарифная заработная плата, надбавки и коэффициенты, краткосрочные премии, заработная плата по заслугам и некоторые виды пособий.

. Плата за нерабочее время. Из года в год происходит сокращение числа рабочих часов в неделе и уменьшение количества рабочих дней в году. Рабочие имеют все больше выходных с оплатой труда, более продолжительные оплачиваемые отпуска и больше оплачиваемых дней вне работы по множеству личных причин. Эти компоненты существенно увеличивают затраты на труд, а также улучшают качество жизни на рабочем месте для большинства работников.

. Продолжение выплат при утрате работы. Гарантия занятости всегда будет главным соображением для большинства рабочих. Они хотят уверенности в том, что выполняемые ими задания и доход, получаемый от работы будут непрерывными вплоть до их выхода на пенсию. Рабочие также знают, что совсем немного видов работ гарантированно продолжаются до пенсии. Дело не только в том, что могут быть несчастные случаи и возникать проблемы со здоровьем, но и личная производительность или проблемы межличностной динамики могут вызвать временный перерыв в работе или полное прекращение занятости. Изменения в экономических условиях и технологии могут ограничивать или даже исключать необходимость продукции работодателя. Множество компонентов, таких как страхование безработицы, дополнительные льготы по безработице и выходные пособия помогают неработающим рабочим прокормиться, пока не обнаружатся новые возможности занятости.

. Продолжение выплат при нетрудоспособности. Всегда существует вероятность, что рабочий может заболеть неизлечимой болезнью или оказаться нетрудоспособным в результате несчастного случая. Из-за нетрудоспособности наемные работники зачастую не в состоянии выполнять свою обычную работу. Но и в этой ситуации продолжает оставаться необходимость нести затраты на жизнь самого индивида и его семьи, дополнительным бременем оказываются затраты на медикаменты, больничные счета и счета на оплату хирургических операций. Социальное обеспечение, компенсации рабочим, оплата отсутствия по болезни являются примерами компонентов, обеспечивающих субсидирование наемных работников, которые не способны трудиться по причинам, связанным со здоровьем.

. Отсроченный доход. Большинство наемных работников зависят от определенного рода предусматриваемой работодателем программы по продолжению получения доходов после выхода на пенсию. Есть две базисные причины существования таких программ. Во-первых, большинство наемных работников не имеет достаточных сбережений к моменту выхода на пенсию, чтобы продолжать тот стиль жизни, к которому привыкли, пока работали. Доходы после выхода на пенсию обеспечиваются программами различных видов такими как социальное обеспечение, предусматриваемые работодателем пенсионные планы, планы накопления сбережений и откладывания денег, аннуитеты и планы дополнительных доходов. Во-вторых, налоговые законы и правила налогового регулирования повышают привлекательность планов отсроченных доходов для многих наемных работников. Особенности налогового регулирования зачастую позволяют работодателям проводить незамедлительные удержания. Это дает наемным работникам отсрочку платежей по налоговым обязательствам вплоть до того момента, когда ставки подоходного налога оказываются наиболее благоприятными. Кроме того, субсидии, инвестируемые во многие из этих отсроченных планов дают необлагаемую налогом процентную ставку, что существенно увеличивает сумму денег, оказывающуюся доступной при выходе на пенсию. Планы покупки акций, опционов и безвозмездных ссуд являются компонентами, которые особенно широко используются для получения налоговых скидок, строительства собственного жилья и реализации отсроченных целей.

. Продолжение выплат на супруга (семью). Большинство наемных работников, обремененных семейными обязанностями, озабочены тем, что произойдет, если они окажутся не в состоянии зарабатывать деньги. Работодателями конструируются определенные планы обеспечения иждивенцев доходом в случае смерти наемного работника или возникновения ситуации, в которой он не сможет работать в силу своей нетрудоспособности. При возникновении таких ситуаций доходы семьям наемных работников обеспечиваются в рамках специальных возможностей планов страхования жизни, пенсионных планов, социального обеспечения, компенсации рабочим и других, имеющих к этому отношение планов.

. Охрана здоровья от несчастного случая. Когда возникаю проблемы со здоровьем, наемным работникам приходится беспокоится не только о том, чтобы получение дохода продолжалось, но еще и об оплате товаров и услуг, необходимых для преодоления болезней и восстановление трудоспособности. Организации обеспечивают широкое многообразии планов страхования в качестве помощи по оплате этих товаров и услуг. В последние годы затрата на товары и услуги медицинского свойства возрастали с большой интенсивностью. Планы страхования затрат на медицинское обслуживание, госпитализацию и хирургические услуги, также как основная медицинская страховка - это только некоторые из множества компенсационных компонентов, которые конструируются для обеспечения охраны здоровья работников.

Поскольку в настоящее время существует возможность экономии благодаря групповой закупке, организации предусматривают различного рода планы страхования, касающиеся обязательств наемных работников. Эти планы включают в себя групповые юридические, автомобильные, групповые комплексные обязательства, страховые обязательства работодателя и другие планы страхования.

Оплата эквивалентная доходу. Многие из этих компонентов зачастую называют «приработками». Наемные работники обычно находят их весьма желательными. Кроме того, и для работодателей и для наемных работников в них кроется определенные налоговые выгоды. Некоторые приработки освобождены от налогов для наемных работников и дают налоговые льготы работодателям. В последние годы налоговое управление требует, чтобы по определенным приработкам, которые считаются приносящими наемным работникам доход, работодатель нес затраты в специально оговоренной доле. В большинстве случаев, когда это имеет место, вмененный зарабатываемый доход наемных работников существенно меньше, чем сумма, которую им приходилось бы платить, если бы соответствующие товары или услуги покупались на рынке. Некоторыми из наиболее желательных «приработков» является автомобиль или кредитные карта компании, оплата компаниями издержек по участию в профессиональных встреч, субсидирование услуг по организации питания и заботе о детях.

Некомпенсационная система

Другая главная часть системы вознаграждения охватывает некомпенсационные вознаграждения. Эти вознаграждения включают в себя едва ли не бесконечное число компонентов, имеющих отношения к ситуациям, связанным с работой, или физическому и психологическому благополучию каждого работника. Компоненты некомпенсационной системы ученые, занимающиеся проблемами поведения, описывают как критически важные, для улучшения производительности труда.

Повышение чувства собственного достоинства и удовлетворение от выполненной работы. Признание работника лично полезным и истинным участником выполнения миссии организации ведет к возникновению у него ощущения собственной значимости и гордости за свой вклад в общественное дело. Большинство людей предпочитают уверенность в то, что получаемые вознаграждения заслуженно благодаря приложенным усилиям. Каждый компонент компенсационных и некомпенсационных вознаграждений должен нести в себе послание: «Мы в Вас нуждаемся и высоко ценим Ваши усилия».

Улучшение физического здоровья, повышение интеллектуального роста и эмоционального совершенства. Анализ количества часов, затрачиваемых индивидом на саму работу, поездка к месту работы и обратно, а также время вне работы, которые отнимают попытки решить связанные с работой время, ясно показывают, что работа существенно сказывается на здоровье наемных работников. Современная практика здравоохранения установила прямую взаимосвязь физического здоровья каждого индивида с его интеллектуальным и эмоциональным благополучием.

Обеспечение безопасным оборудованием; приемлемого внешнего окружения рабочего места; минимизация вредоносных дымов; исключение чрезмерных тепловыделений, холода, высокой влажности; устранение возможности контакта с вызывающими заболевания веществами - это условия в которых ожидают оказаться все наемные работники, отличающееся чистотой рабочее место, декорированные стены и полы, снижение шума - все это элементы доставляющей радость внешней рабочей среды, которая способствует поддержанию физического здоровья работников.

Наряду с этим все большее внимание приковывает к себе эмоциональное напряжение, причиной которого являются чрезмерная специализация рабочих заданий и сложность взаимодействия в условиях такой специализации. Дополнительный стресс создается технологическими достижениями, которые требуют обретение новых знаний и навыков.

Хотя эти свойственные всему миру проблемы почти невозможно преодолеть, менеджмент должен предпринимать действия для ограничения их негативного влияния на производительность каждого наемного работника. Обучение выполнению текущих заданий надлежащим образом и предоставление наемным работникам возможностей для самосовершенствования, способствующего раскрытию их потенциала, - это те некомпенсационные компоненты, которые в состоянии вносить позитивный вклад на некомпенсационном измерении, относящимся к охране здоровья.

Поощрение конструктивных социальных взаимосвязей с коллегами по работе. Одно из наиболее ценных вознаграждений, получаемых от работы, состоит в возможности взаимодействовать с другими людьми, т.е. радоваться товариществу коллег на рабочем месте. Окружающая среда рабочего места, где доверие и товарищеское отношение исходят от верхнего уровня менеджмента на более низкие уровни организации, стимулирует такого рода социальные взаимодействия, которые необходимы большинству людей, чтобы преуспеть и насладится плодами успеха. Все части системы вознаграждений могут либо усиливать установление доверительной внешней среды рабочего места, либо нагромождать преграды зависти и интриг, способных разрушить благоприятные возможности продуктивного поощрения социальных взаимосвязей. Движение в направлении выполнения операций на бригадной основе являет собой пример того, как поступают организации в своем стремлении улучшить взаимодействие между наемными работниками на социальном уровне.

Конструирование заданий, требующих адекватного внимания и усилий. Многие работники испытывают скуку от однообразия выполняемых операций и чувствуют себя неудовлетворенными. Текучесть рабочей силы, прогулы, медлительность, минимальная забота о качестве, снижение производительности - таковы атрибуты поведения, свидетельствующие о неприемлемости для работника предложенного рабочего места и конструктивного фрагмента самой работы.

Для улучшения качества жизни на рабочем месте рассматриваются способы предоставления наемным работникам право голоса в том, как именно они должна выполнять свою работу. Наибольшее внимание уделяется реструктурированию рабочих заданий и ответственности за их выполнение. Менеджеров учат давать рабочим инструкции по выполнению работы, а затем не вмешиваться в то, как именно они справляются с заданиями своими методами.

Предоставление достаточных ресурсов для выполнения порученных заданий. Потребовать от работника выполнение назначения, для которого у него нет ни знаний, ни навыков, значит «открыть ворота» проблемам. От неминуемых сбоев пострадает не только сама организация, объектом разрушения станут связанные с работой интерес и ощущение удовлетворения работника. В определенной степени они готовы принять брошенный им вызов, но вместе с тем вправе рассчитывать на то, что смогут добиться успеха. Чтобы работа приносила удовлетворение даже воодушевляла наемных работников, необходимо заботится о том, чтобы они не оказывались в какой-то невыигрышной ситуации

Гарантия достаточности контроля задания с целью удовлетворения личных запросов. Организации состоят из людей всевозможных характеров с разной степенью желания включаться в принятие решений. Некоторым людям достаточно, чтобы им сказали, что именно делать, показали, какой приемлемый уровень производительности и оставили один на один с той работой, которую им предстоит выполнять. Другие действительно пожелали бы говорить с высшим менеджментом, о том, как вести дело в организации. Между этими двумя полосками располагается широкое многообразие требований большего или меньшего голоса в определении того, как выполнять то или иное назначение.

Одно из наиболее важных решений, которое должно приниматься большим числом работников, относится к сфере календарного планирования деятельности на рабочем месте. Уже около трех десятилетий идет внедрение гибких рабочих графиков, варьирующих от сжатых рабочих недель (например, 4-х дневные или 40 часовые графики) до программ гибкого рабочего времени, в рамках которых рабочие могут укладывать свой 7-ми или 8-ми часовой рабочий день в пределах 12-14-часового интервала суток. С появлением персонального компьютера, и возможности работы в сетях все большему числу наемных работников позволяется работать либо дама, либо на рабочем месте по собственному выбору.

Другое новшество в этой области позволяет двум наемным работникам, занятым неполный рабочий день разделять общую работу, рассчитанную на полный рабочий день. Каждый из них может работать только от 15 до 25 часов в неделю, но вдвоем они разделяют ответственность за выполнение работы в целом. Подобно многим другим некомпенсационным вознаграждениям, выгоды, получаемые в результате гарантии такого привилегированного планирования графиков работы, зачастую превышают затраты, которые имели бы место в случае найма в штат дополнительного работника.

Другим изменением, способствующим облегчением жизни, является день произвольной одежды.

Предложение поддерживающего лидерства и менеджмента. Практически все люди ищут руководства и поддержки определенных личностей. У ведомых должна быть вера в лидера, лидеры должны быть внимательны к запросам ведомых.

Вера и доверие наемного работника менеджменту помогает становления такой окружающей среды рабочего места, в которой безопасность задания воспринимается приемлемой, социальное взаимодействие процветает, ощущение удовлетворения работой весьма вероятно. Поддерживающее лидерство демонстрируется многими способами: педагогические навыки и интерес к наставничеству и консультированию, похвала за хорошо сделанную работу и конструктивная обратная связь. Отбор, обучение и продвижение лиц, которые позднее станут эффективными лидерами и менеджерами, - это затратные компоненты данного измерения, но затраты минимальны по сравнению с выгодами.

1.2 Концепции начисления заработной платы

Определение рыночного уровня заработной платы и рыночно - компенсационного пакета

Опыт, прилагаемые усилия и условия труда исторически использовались для дифференциации уровня оплаты среди крупных категорий профессий. Исследования в этой области проводятся с целью определить конкретную зарплату, которую должна предложить конкретная фирма/работодатель для того, чтобы привлечь и удержать компетентных работников. Данные для исследования могут быть собраны по телефону, посредством рассылаемой по почте анкеты, посредством личного интервью или конференции. Какой же выбрать метод для исследования?

1) Сопоставление позиций - наиболее широко используемый метод исследования - предполагает, что респонденты производят поиск в своей организации позиций для сравнения. В исследованиях уровня оплаты труда для сопоставления предлагаются позиции, которые легко идентифицировать, которые обычно присутствуют в большом числе разнообразных организаций и на которых работает много сотрудников.

Предлагаемая информация может ограничиваться просто наименованием позиции, при этом респондентов просят идентифицировать аналогичные позиции в своей организации, предоставить информацию о ставках заработной платы, ее диапазоне, числе работников на этих должностях. Какой объем данных считать достаточным? Какие возможности должны предоставлять данные? Каковы выгоды и издержки? Предоставлять данные дорого - ведь необходимо помнить об издержках на предварительное исследование, на печать и рассылку анкет. Если объем анкеты покажется респонденту слишком большим, возрастает вероятность того, что респондент не ответит. Часто слишком большой объем данных может принести больший вред, нежели слишком малый. Оптимальное решение - краткая характеристика, краткое описание позиции, которая содержит информацию об общих и специфических обязанностях, а также другую информацию, которая окажется полезной для выделения ее из ряда других.

Позиция, предлагаемая для сравнения должна:

1. быть широко распространенной;

2. быть четко определена, ее название должно трактоваться всеми достаточно одинаково, ее должно быть трудно перепутать с другой.

. требовать выполнения одной и той же работы в большинстве организаций;

. быть самой низкой позицией в классе, если является элементом класса позиций. Однако при возможности необходимо исследовать все уровни в классе;

Для того, чтобы облегчить процесс сопоставления позиций, респондент может определить, насколько точно каждое предлагаемое в исследовании описание позиции соответствует аналогичному описанию в его организации. Этого можно добиться, если включить в анкету шкалу соответствия позиций.

Если издержки не являются значительной проблемой, а соответствие крайне важно, можно использовать определения позиций вместо их краткого описания. Но это потребует значительно больших затрат со стороны респондента для анализа данных. Однако, если исследование касается, например, позиций топ-менеджеров или редких специалистов, этот подход может оказаться наилучшим.

В большинстве случаев метод сопоставления позиций требует, чтобы в исследовании предлагалось описание от 15 до 50 позиций. Все зависит от размера организации. Оптимальным средним значением можно считать 30, но информация об уровне зарплаты по 15 позициям обычно достаточна для того, чтобы провести проверку существующей или разработать новую структуру оплаты труда.

) Сопоставление классов. Процедуры, которые используются при сопоставлении позиций, и проблемы, которые возникают в этом процессе, применимы и к сопоставлению классов позиций, ведь класс позиций - это группа сравниваемых позиций. В данной технике для описания иерархии позиций используются римские цифры или буквы.

) Метод анализа профессиональных областей был разработан для того, чтобы компенсировать ряд недостатков методов сопоставления позиций и классов. При проведении исследования по данному методу прежде всего проводится выделение определенных сфер - бухгалтерский учет, производство, управление персоналом и т.д., после чего в каждой группе проводится выделение классов позиций. У каждой организации, принимающей участие в исследовании, просят предоставить информацию по наименованиям и иерархии (А, В, С или I, II, III) классов, которые имеются в профессиональной области. Респондента также просят указать для каждого класса максимальный, минимальный и средний уровень оплаты труда, а также число работников в данном классе.

Преимущества метода анализа профессиональных областей:

 от респондента не требуется проводить сопоставления конкретных позиций;

 респонденту проще предоставить объективную информацию;

 данные по уровню оплаты труда могут быть представлены по большему числу позиций;

 обработка и анализ данных упрощается.

) Метод оценки работы требует, чтобы все стороны, принимающие участие в исследовании, использовали один и тот же метод для оценки работы. Данный метод предполагает сопоставление характера работы (которая оценивается в пунктах) с оплатой в денежных единицах. В результате можно получить несколько кривых, которые показывают минимальный, средний и максимальный уровень оплаты труда по сопоставимым позициям.

) Метод широкой классификации. Два основных метода широкой классификации, метод кривой зрелости и метод распределения частоты также могут оказаться полезным при сборе информации по уровню оплаты труда для сравнительно однородных профессий. Различные методы широкой классификации позволяют легко провести группировку по уровням оплаты. Эти методы помогают респондентам предоставить точные и необходимые данные, а исследователю - подготовить необходимые отчеты.

После того, как выбран метод исследования, следует приступить непосредственно к разработке исследования. Пакет документов исследования включает в себя:

1. Сопроводительное письмо. Является официальным письмом, в котором рассказывается о проводимом исследовании. Письмо должно содержать информацию относительно цели исследования, его значимости для адресата, о классах позиций, которые будут рассматриваться в ходе исследования, о том, каким образом будет проводиться исследование, гарантию конфиденциальности, а также - писание методов и процедур, которые используются для того, чтобы заполнить анкету. Этому письму часто предшествует телефонный разговор или другое письмо с просьбой принять участие.

2. Анкета. Вопросы анкеты должны быть сформулированы таким образом, чтобы неправильно понять их было бы просто невозможно. Респондент должен быть в состоянии ответить на вопрос просто поставив галочку или написав одно-два слова или цифры.

. Резюме.

Полученные в результате данные обрабатываются с помощью методов статистики.

Конструирование структуры базовой заработной платы

Обобщив внутренние и внешние данные о заработной плате и другую имеющую отношение к делу информацию, менеджеры могут приступать к конструированию структуры базовой заработной платы. Им надлежит:

1) определить тенденцию или политическую линию оплаты труда;

2) принять решение о необходимости одной или большем количестве структур заработной платы;

) продемонстрировать данные о заданиях;

) установить характеристики структуры заработной платы (количество, широту и высоту тарифов заработной платы, а также их изменение);

Именно эти технические особенности определяют уникальные компенсационные характеристики организации. Они говорят наемным работникам, какую ценность выполняемые ими задания представляют для организации; какие возможности продвижения дают задания и компенсация за их выполнение; насколько практика определения заработной платы конкурентоспособна по отношению к практике других организаций.

Первый шаг в деле разработки политической линии - установление наименьшей и наибольшей ставок заработной платы для организации. Линия, соединяющая две эти точки, может быть сразу принята в качестве политической линии заработной платы. Другая простая процедура определения политической линии состоит в получении рыночных ставок заработной платы за выполнение самого низкооплачиваемого и наиболее высокооплачиваемого заданий. Соединение этих двух точек может быть использовано в качестве первого приближения к искомой политической линии определения заработной платы. Большинство организаций придерживаются процедуры, которая заключается в идентификации рыночных ставок за выполнение разнообразных эталонных заданий, которые охватывают весь спектр заработной платы от наименьшей до самой высокой.

Графически это представляется как диаграмма компенсационного разброса, где каждая точка представляет какое-то задание. Координатными парами для определения местоположения каждой точки являются рейтинговая оценка задания и фактическая заработная плата за его выполнение. Существуют разные процедуры для получения линии тенденции по диаграмме разброса.

А) Процедура построения прямой линии. Использование данного подхода требует от аналитика визуального представления линии, идущей через центр пятна точек на диаграмме разброса таким образом, чтобы разности расстояний по вертикали от линии точек до точек выше и ниже нее были в одной и той же вертикальной плоскости минимальными.

Б) Двухточечная процедура. Это всего лишь соединение линией самой нижней и самой верхней точек. Для получения более достоверных данных, предлагается упорядочить массив данных о заработной плате и разделить его на две группы, имеющие одинаковое количество значений, определить среднее значение группы меньших значений в качестве первой точки и среднее значение группы больших значений в качестве второй точки.

В) Метод наименьших квадратов - это статистическая процедура, которая позволяет получить линию тенденций посредством минимизации суммы квадратов вертикальных отклонений от искомой линии. Компьютерные программы множественного (регрессионного) анализа дают возможность оператору компьютерного терминала только вводить данные переменных, а компьютер, используя хранимый в памяти алгоритм, анализирует эти данные и строит визуальное представление линии наилучшего согласия.

По политической линии оплаты труда организации устанавливают минимальные и максимальные уровни заработной платы, взаимосвязи тарифов заработков и диапазон каждого тарифа заработной платы.

Для крупных организаций нет ничего необычного в том, чтобы иметь по крайней мере три линии структур заработной платы - одну для синих воротничков, т.е. рядовых рабочих, мастеровых и квалифицированных рабочих, вторую для неосвобожденных белых воротничков, которые получают жалование, и третью для управленческих, административных и профессиональных освобожденных наемных работников. В некоторых организациях существует и четвертая линия для наиболее высокооплачиваемых управляющих.

Быстрый анализ диаграммы разброса может дать первое свидетельство необходимости более чем одной структуры заработной платы. Если создается впечатление присутствия в картине разброса несвязных группировок или очевидных разрывов ставок заработной платы, можно сделать вывод, что выстраивание работоспособной системы требует более одной линии тенденций. Основная причина использования множества структур заработной платы за выполнение заданий повышенной сложности возрастают скорее в геометрической прогрессии, чем в линейной.

На первый взгляд, множественные структуры заработной платы могут показаться ответом, призванном удовлетворить претензии на заработную плату различных групп. Однако это может оказаться открытием «ящика», скрывающего в себе проблемы несправедливости и неприемлемости. Поэтому полезно воспользоваться процедурой, которая может помочь избавиться от множества структур. Графически такая линия разброса компенсаций примет форму криволинейной зависимости.

При идентификации самой низкой и самой высокой ставок заработной платы многие организации прежде всего рассматривают проблему с правовой точки зрения. В России величина минимального размера труда установлена Федеральным законом «О минимальном размере оплаты труда» и в настоящее время составляет 4330 рублей. Минимальная зарплата по нормам ООН по покупательной способности обеспечивает оплату 10000 киловатт-часов электроэнергии. В соответствии с российскими ценами это 24100 рублей.

Согласно трудовому законодательству нашей страны вознаграждение за труд работнику устанавливается в зависимости от его квалификации, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы. Дифференциация заработной платы по этим показателям обеспечивается, как правило, на основе тарифной системы оплаты труда. Согласно статье 143 Трудового кодекса РФ тарифная система оплаты труда включает в себя:

• тарифные ставки,

• оклады (должностные оклады),

• тарифную сетку;

• тарифные коэффициенты.

Тарифная сетка представляет собой совокупность тарифных разрядов и тарифных коэффициентов. Тарифный коэффициент показывает, во сколько раз тарифная ставка данного разряда больше тарифной ставки 1 разряда. Диапазон тарифной сетки определяется соотношением тарифных коэффициентов крайних разрядов. Преимущество ЕТС заключается в том, что она позволяет обеспечить и наглядность, и обоснованность при установлении уровня и соотношений тарифных ставок и окладов по всем профессионально-квалификационным группам работников в зависимости от сложности труда, его интенсивности и ответственности, а также изменяющегося спроса и предложения на рынке труда.

Заслуживает внимания ЕТС по оплате труда работников, занятых в основной деятельности железных дорог России. Ее отличительной особенностью является установление различных тарифных коэффициентов по одним и тем же разрядам работникам, занимающим различные должности, а применительно к специалистам и руководителям коэффициенты дополнительно дифференцируются с учетом структурных подразделений. Например, по одному и тому же 8 разряду установлены следующие тарифные коэффициенты: рабочим - 2,55; рабочим, связанным с движением поездов и ремонтом подвижного состава, - 3,07; служащим - 3,20; специалистам обособленных структурных подразделений - 3,33; специалистам отделений железных дорог - 3,49; специалистам управлений железных дорог - 3,67; руководителям обособленных структурных подразделений - 3,85; руководителям отделений железных дорог - 4,04; руководителям управлений железных дорог - 4,24

1.3 Теория долгосрочных и краткосрочных стимулов

Краткосрочные стимулы

Краткосрочные стимулы - это те прибавки к базовой зарплате, которые предоставляются работникам в рамках данного текущего года. Организации иногда называют краткосрочные стимулы переменной зарплатой. Краткосрочные стимулы колеблются от надбавок и доплат за работу в необычных ситуациях до планов стимулирования, которые предоставляют плату за единицу произведенной продукции, премии за индивидуальные нововведения и творческий подход, награды и премии за достижение всех видов желаемых результатов (безупречная посещаемость, принятие снижения базовой зарплаты), достижение конкретных целей организации (получение прибыли, снижение издержек).

. Надбавки и доплаты. Представляют собой дополнительную компенсацию усилий, которые обычно считаются обременительными, неприятными, опасными.

 Сверхурочная работа. Почти каждая фирма попадает в ситуацию, которая требует от ее работников работать больше 40 часов в неделю. Сверхурочная работа - полезный инструмент сокращения затрат на рабочую силу. Большинство организаций, которые платят полуторные или двойные надбавки за сверхурочные, находят, что эти расходы меньше, чем издержки на наем работника на полную ставку, чтобы устранить необходимость в сверхурочном рабочем дне. Кроме того, многие работники ценят возможность заработать больше денег. Поскольку многие должности требуют специализированных знаний и умений, некоторые работники могут быть обязаны работать сверхурочно

 Сменная работа, работа в выходные и праздники. Большинство компаний, которым нужна вторая (от 16:00 до полуночи) или третья (от полуночи до 8:00) смена, платят некоторую доплату за разные смены, и эта плата не рассматривается, как часть базовой зарплаты работника. Для некоторых работников эти персональные смены отвечают иным потребностям (днем они ходят в колледж). Работники, которые работают по графику «понедельник - пятница», обычно получают надбавку за работу, выполняемую в выходные и в праздники. Субботняя оплата обычно производится по полуторной ставке, воскресение и праздничные надбавки иногда подсчитываются по двойной ставке.

 Явка на работу, вызов на сверхурочную работу, простои и время на уборку. Когда работнику не сделали соответствующего предупреждения о невозможности работать из-за условий, которые им неподконтрольны, некоторые организации предоставляют ему надбавку за явку на работу. Рекомендуется следующая компенсационная политика: рабочий получает всю зарплату за весь день, если работа началась, но становилась не по вине работника; рабочий получает зарплату за минимальные четыре часа, если планировалось или было предписано, что он явится на работу, но работы не было в наличии.

Работники, обладающие определенными умениями, которые могут понадобиться в любой момент, получают надбавку за вызов на сверхурочную работу. По существу, работник находится в состоянии ожидания работы и должен быть в наличии для работы в любое время за пределами обычных рабочих часов. Рабочие получают надбавку за вызов на сверхурочную работу все время, пока они находятся в состоянии готовности.

Выплаты за простой или перерыв в работе обеспечивают работника гарантированным размером зарплаты, даже когда нет никакой работы. Рабочие, которые выполняют задания, требующие от них менять одежду, принимать душ или выполнять иные подобные действия, получают регулярную ставку своей заработной платы за определенное количество времени на уборку. Некоторые организации предоставляют оплачиваемые обеденные перерывы, т.е. работник получает 30 минут рабочего времени на обед. Работники, которые работают в районах, где требуется дополнительное время, чтобы добраться до рабочего места, могут получать надбавку за дорогу.

 Обременительная, стрессовая, неприятная, опасная работа. Оскорбительные условия работы - это те, в которых окружающая рабочую деятельность среда требует прилагать усилия чрезмерно в чрезмерно в чрезмерно утомительных и грязных условиях. Также включаются условия, в которых радиация, пыль, испарения или вредоносные запахи, чрезмерный холод, жара или влажность могут повредить здоровье работника. Эти надбавки различаются пропорционально степени вовлеченных неудовлетворительных или опасных условий.

. Плата за единицы произведенной продукции. Отнесение зарплаты работника к какому - либо измеримому результату, возможно, старейшая из всех программ стимулирования. Три кирпичика предоставляют фундамент для многих стимулирующих планов платы за единицу продукции:

) установление времени, необходимого работнику для производства единицы выпуска;

) определение того, что следует считать приемлемым уровнем результативности за стандартный рабочий период.;

) установление приемлемого уровня оплаты для работы, выполняющего заданную работу за определенный период времени.

. Индивидуальные премии и награды.

Линии поведения работников, которые ведут к улучшению организационной результативности, почти неограниченны. Однако некоторые из таких линий - важнейшие, и именно на них сосредотачиваются разработчики программ стимулирования.

 Премия за посещения. Серьезная проблема затрат и качества, с которой сталкиваются многие организации - абсентеизм. Часто высокий процент прогулов вынуждает производителей нанимать дополнительных рабочих, чтобы заменить прогульщиков. Заменяющие рабочие не выполняют определенные задания также хорошо, как постоянные работники. Когда достаточное количество рабочих являются на работу, может не быть никакой потребности в заменяющих рабочих, которые получают оплату за ожидание.

 Награды за срок службы и старшинство. Некоторые организации вознаграждают долгие годы службы - 10, 20, 30 - через некоторую форму вознаграждений признательности (алмазная булавка на лацкан или золотые часы, например).

 Награды за направление. Работники, которые направляют претендентов, принимающих работу и становящихся постоянными работниками, получают небольшое вознаграждение за усилия. Но это используется только в сложных условиях трудового рынка.

 Награды за патенты. Сегодня, больше чем когда либо, работодатели должны выявить интеллектуальные способности каждого работника. Один путь, которым организация вознаграждает своих лучших «мыслителей» - продвижение по службе. Для наиболее творческих работников, чьи изобретения имеют результат в виде патентов, организации предоставляют награды за патенты.

 Специальные награды за достижения. Некоторые организации вознаграждают членов, которые избраны на посты в профессиональных организациях или публикуют статьи в профессиональных журналах.

 Премии за соревнования. Многие организации разрабатывают соревнования, игры или механизмы поощрений, чтобы стимулировать дополнительные усилия. Специальные задачи могут сосредоточиться на улучшении производительности или качества, разработке лучших мер безопасности или сокращения издержек, абсентеизма или опозданий.

. Программы участия в доходах организации.

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.

Среди таких систем: 1) система Скэнлона, 2) система Ракера,, 3) система Ипрошеар.

) Система Скэнлона основана на распределении между работниками и компанией экономии издержек на заработную плату, полученной в результате повышения производительности труда. Первоначально определяется доля фонда заработной платы в стоимости объема реализованной продукции (К0). В случае снижения данного показателя за определенный период времени, когда доля фактического фонда заработной платы в стоимости продукции (K/=V//<I)/) будет меньше К0, то есть К'<К°, сумма экономии (S), подлежащая распределению, определяется как разница между фондом заработной платы, исчисленному по первоначальному нормативу от фактического объема реализованной продукции (V'), и фактическим фондом заработной платы по формуле:

= O'- 'K (1)

Полученная экономия (о) распределяется в пропорции 1:3 между компанией и работниками. 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.

) Система Ракера базируется на премировании работников за увеличение объема условно чистой продукции в расчете на один доллар заработной платы. Первоначально на основе количественного анализа определяется объем условно чистой продукции (УЧП) и индекс ее роста в компании:

УЧП = объем продаж - проценты за кредит и выплаты банкам - изменение товарных запасов - стоимость сырья и материалов - прочие выплаты внешним организациям.

Затем определяется так называемый «стандарт Ракера» - доля фонда заработной платы в объеме УЧП. Определяется он как средняя величина за ряд лет. В компании «Эдди-Ракер-Никелд», где впервые была применена система Ракера, этот стандарт составил 50%.

Производительность труда здесь определяется как размер условно чистой продукции в расчете на один доллар заработной платы. Повышение производительности труда в компании стимулируется, таким образом, на основе снижения доли заработной платы в объеме условно чистой продукции. Если в компании отмечен рост производительности труда, то доля фактического фонда заработной платы в объеме УЧП будет ниже стандарта Ракера. Объем премиального фонда за повышение производительности определяется следующим образом. Фактический объем УЧП умножается на «стандарт Ракера». Из полученной величины вычитается фактически выплаченная работникам сумма заработной платы. Оставшаяся часть - это та доля прибыли, которая получена в компании за счет повышения эффективности производства.

Система Ракера обычно применяется на предприятиях капиталоемких отраслей.

). Система Ипрошеар основана на премировании работников за экономию рабочего времени (в человеко-часах), затрачиваемого на выпуск заданного объема продукции. Она существенно отличается от других систем участия в прибыли, полученной за счет повышения производительности. Прежде всего, результаты повышения производительности измеряются не в долларах, а в единицах затрат рабочего времени (в человеко-часах). Первоначально определяется базовый норматив - количество человеко-часов рабочего времени, необходимого для производства единицы продукции (общее количество отработанных человеко-часов рабочего времени делится на количество единиц произведенной продукции). Затем фактическое количество человеко-часов рабочего времени, затраченного на выпуск единицы продукции в текущем периоде, сопоставляется с базовым нормативом. Если фактическое количество человеко-часов меньше базового норматива - работникам выплачивается премия.

И хотя все системы, используемые на предприятиях каждой фирмы, не похожи в деталях друг на друга, есть ряд характерных черт, предопределяющих эффективность их применения:

. Участие в прибыли неэффективно, если не дополняется привлечением работников к управлению, к процессу принятия решений, к поиску и решению производственных проблем, путей совершенствования производства.

. Определение размера премий должно базироваться на таких показателях, на которые работники могут оказать реальное воздействие, то есть на что они могут повлиять (прежде всего в лучшую сторону), контролировать на своих рабочих местах, производственных участках.

. Работники обязательно должны сами участвовать в разработке систем участия в прибыли или в разделении выгод от повышения производительности, вместо того чтобы подобные системы разрабатывались лишь узким кругом специалистов или руководителей.

Рядовым рабочим и служащим часто намного лучше видно, за счет каких источников можно поднять производительность, какие факторы являются ключевыми на их участке и соответственно за что именно нужно премировать людей.

Долгосрочные стимулы

Большинство людей и большинство организаций стремятся к будущему, которое обеспечивает лучшие возможности или, как минимум, равные тем, которыми они в настоящее время пользуются. Проведя около десяти лет в составе рабочей силы, многие работники хотят верить, что есть «жизнь после работы», не только ежедневно после окончания рабочего дня, в выходные праздники и отпуска, но в виде удовлетворительной пенсии. Для большинства рабочих выплаты социального обеспечения не заменят доход от заработка на работе. Наиболее крупные и средние организации предоставляют пенсионные планы в дополнению к социальному обеспечению. Многие работники не считают долгосрочные меры компенсации стимулирующими. Поскольку большинство работников попали под впечатление от поглощений компаний и банкротств, они признают, что продолжающаяся жизнеспособность, не говоря уже о щедрости пенсионного плана, зависит от результативности и успеха их организаций. Это признание способствует готовности выполнять свою работу таким образом, чтобы обеспечить успех организации. Это делает долгосрочную компенсацию психологическим императивом.

Отсроченные компенсационные выплаты - часть прямых выплат, начисленных, но не выплачиваемых до определенного времени, напр., вознаграждение работников в форме отчислений в пенсионные и страховые фонды, в форме опционов на акции и т. п.

Программы отложенных компенсационных выплат - метод вознаграждения за достижения в настоящем. Выплаты производятся в будущем с целью мотивировать сотрудника на более производительную и более продолжительную работу в организации. Программы с применением опционов, дополнительных пенсионных программ и распределенными выплатами относятся к этому виду.

Схема отсроченного участия в прибылях - схема участия работников в прибылях компании, при которой суммы из прибыли компании выделяются работнику ежегодно, но не выплачиваются, а поступают на сберегательный счет, с которого работник сможет их получить по истечении определенного периода, обычно после выхода на пенсию.

Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО, GAAP) включают в себя определенные нормы, принципы и методики актуарных расчетов для оценки обязательств перед работниками. Эти нормы описаны, например, в МСФО 19 «Вознаграждения работникам» (Employee Benefits).

Что значит, что компания «обещает» работникам пособия? Это означает, что работники компании получают основания рассчитывать на пособия в будущем. При этом «обещания» компаний могут быть воплощены в виде каких-либо формальных документов, описывающих условия социальных выплат (в современной российской практике такие обязательства обычно фиксируются в Коллективных договорах, а также Положениях о негосударственном пенсионном обеспечении, НПО - в случае, если пенсионные планы реализуются через негосударственные пенсионные фонды, НПФ). Однако, кроме того, работники могут иметь основания ожидать определенных выплат даже и в том случае, если они не определены документами, а вытекают из установившейся практики компаний. В таких случаях обязательства тоже должны оцениваться. Такие (вытекающие из практики) обязательства называются конструктивными (constructive) или традиционными.

Как уже ясно из сказанного, природа пенсионных обязательств - долгосрочная. Именно поэтому возникает нужда в применении для их оценки достаточно сложных математичеких методов. Такие методы называются актуарными. Очевидно, что применять их должны люди, обладающие соответствующими знаниями и квалификацией. Например, МСФО 19 рекомендует компаниям привлекать для оценки квалифицированного актуария.

Различают два основных типа пенсионных планов: с установленными выплатами (Defined Benefit, DB) и с установленными взносами (Defined Contribution, DC). Различие между этими планами весьма важно, поскольку раскрытие информации для них совершенно различно. Для DC планов раскрывается только сумма уплаченных взносов, тогда как для DB плана необходимо раскрыть сумму обязательств по плану. Таким образом, DC план не порождает долгосрочных обязательств в отчетности, в отличие от DB плана.

Согласно последней редакции МСФО 19, DC планом признается план, в котором компания платит взносы в отдельный фонд (который должен быть отдельным юридическим лицом, например, НПФ) в фиксированных размерах, и не несет никаких обязательств в том случае, если этот фонд окажется неспособным выплачивать пособия в полном объеме (например, в случае неплатежеспособности НПФ). В типичном DC плане компания платит взносы в виде фиксированного процента от зарплаты сотрудников; часто в такие планы вносят взносы и сами работники. Важно, что размер пенсии в таком плане определяется только накоплениями на пенсионном счете на момент выхода на пенсию (т.е. исключительно взносами и инвестиционным доходом на них).

Рассмотрим пенсионные планы, наиболее распространенные в США.

) План участия работников в акционерной собственности (Employee Stock Ownership Plan - ESOP).

Пока работники работают в компании, им не разрешается свободно продавать свои акции. Такая возможность появляется только, когда они увольняются, или уходят на пенсию.

Акции накапливаются на счетах конкретного работника в течение известного периода времени (обычно десяти лет). Зачисление акций на счет идет по формуле, учитывающей величину заработной платы и стаж работы на предприятии. Работники держатели акций могут иметь право голосовать по своим акциям, а могут и не иметь такового.

В оценке потенциала акционерной собственности работников следует прежде всего обратить внимание на цели, достигаемые при внедрении ESOP. Заметим, что существует несколько групп таких целей.

Для владельцев компании состав целей включает:

 усиление заинтересованности персонала компании в ее устойчивой, долговременной и эффективной работе, формирование его ответственности за результаты совместного труда;

 уменьшение числа и глубины конфликтов между работниками и менеджментом;

 расширение возможностей для самофинансирования бизнеса за счет снижения налогового бремени;

 ограничение возможностей для враждебных поглощений;

 формирование устойчивого слоя долгосрочных инвесторов - инсайдеров.

Для работников интерес к ESOP связан с приобретением ими права на акции за счет компании, а также на дивиденды и управление. Особое значение имеют будущие компенсационные выплаты стоимости принадлежащих работнику акций при его уходе на пенсию. В отдельных случаях такой целью становится выкуп предприятия для предотвращения его закрытия.

) Пенсионный план 401(k) получил свое название от статьи 401 (k) Налогового кодекса США. Представляет собой сберегательный план, позволяющий работнику часть зарплаты до уплаты подоходного налога вносить в инвестиционный фонд под управлением работодателя; сумма и доля заработной платы, которая может вноситься в фонд, ограничивается; уплата налогов откладывается до выхода на пенсию или увольнения из данной фирмы, т. е. до изъятия средств из фонда; при досрочном изъятии средств начисляются специальные штрафы.

2. Анализ политики компенсационного менеджмента на примере АНО «Центр Развития Современного Дизайна»

.1 Краткая характеристика АНО «Центр Развития Современного Дизайна»

"Центр Развития Современного Дизайна" - производство высококачественного багета из натурального дерева.

Автономная некоммерческая организация "Центр развития современного дизайна" была основана в 2004 году по инициативе и при участии Союза дизайнеров России. На сегодняшний день в составе организации трудятся девять членов Союза.

Приоритетной задачей компании является развитие дизайна как комплексной проектно-художественной деятельности, направленной на формирование и организацию комфортной для человека предметной среды: жилой; производственной; социально-культурной, а также общественная поддержка и объединение людей творческих профессий.

Основные виды деятельности:

Багетная мастерская специализируется на художественном оформлении в рамы любых произведений искусства: живописи, графики, фотографий, постеров, папирусов, вышивок, гобеленов, а так же дипломов, сертификатов, грамот, географических карт, зеркал и т.д., занимается натяжкой на подрамники холстов, гобеленов, вышивок, батиков.

Оснащенные передовым оборудованием цеха производят багет из натурального дерева качественных пород (липа, сосна, дуб) оригинальных профилей (32 вида), рейки для подрамников.

Заказчикам предоставляется большой выбор багета для рам: широкого и узкого, гладкого и рельефного, дорогого и дешевого, деревянного багета и пластикового импортного производства.

Собственное производство деревянного багета позволяет организации поставлять клиентам не просто качественный багет из натурального дерева, но и к тому же багет по доступной цене.

АНО "Центр Развития Современного Дизайна" производит багетные рамки бюджетного класса, рамки бизнес класса, элитные рамки и рамы индивидуально под заказ. В ассортименте представлены рамки как наиболее распространенных типовых фото размеров: 9х13, 10х15 и пр, так и популярных размеров А4, А3, А2, А1 и более, включая рамки с нестандартным соотношением сторон. Все стандартные фоторамки комплектуются листовым стеклом и универсальным креплением, предусматривающем как вертикальную так и горизонтальную установку, а также паспарту по индивидуальному заказу. Основные цвета покраски: орех, махагон, калужница, сосна, рябина, тик, белый, груша, палисандр, желтый, бежевый, салатный, голубой, розовый, красно-коричневый, золото. Также производится покраска цветом, предложенным заказчиком.

Комплектация: стекло 2мм, нейтральный вкладыш, картон, элементы крепления, поилэтиленовая термоусадочная упаковка. Фоторамки больших размеров дополнительно упакованы в картонные уголки.

Галерея "Арт-дизайн", основанная в 2006 году в историческом центре города Борисоглебска, успешно реализует продукцию компании: деревянный багет, рамы и фоторамки любых размеров, перенесенные на холст фотографии и постеры, а также репродукции шедевров русской и зарубежной живописи.

В широчайшем ассортименте в галерее представлены также все необходимые материалы для профессиональных и начинающих художников, для студентов художественных ВУЗов и учащихся художественных школ: масляные, темперные, акриловые краски, грунтованные холсты на подрамниках, этюдники и мольберты, кисти, карандаши, пастель и мелки. Помимо этого в галерее в большом ассортименте представлены художественные материалы и наборы для хобби, художественные наборы для детского творчества.

Компания выпускает выококачественный грунтованный холст на модульном подрамнике собственного производства. Грунтованный холст на подрамнике предстваляет собой готовое изделие, основу для работы масляными, темперными, акриловыми и другими художественными красками. Креплением служит подрамник из качественных пород дерева, на который натянут стопроцентный льняной холст.

Для подрамников применяется сухая (прошедшая термическую обработку) качественная древесина. Модули и планки изготавливаются из отборной краевой сосны.

Упаковка каждого подрамника в термоусадочную пленку позволяет лучше сохранить холст и обеспечить отличный вид.

Ассортимент включает все классические российские размеры от 15х20см до 100х120см. Возможно изготовление по размерам заказчика.

В галерее возможно сделать заказ на багетную раму необходимых размеров из представленных образцов деревянного и пластикового багета, выбрать цвет и размер паспарту, тип стекла и крепления рамы.

С 2007 года ведется производство сувенирной продукции.

Технология переноса изображения на синтетические ткани, керамику, пластик или металл позволяет изготавливать эксклюзивную или серийную продукцию высокого качества: футболки, кружки, тарелки, облицовочную плитку причем перенесенное изображение крайне устойчиво к выцветанию и истеранию, а выбор рисунка ограничен только фантазией заказчика. Печать осуществляется методом сублимации с использованием специального покрытия на поверхности, что позволяет наносить высококачественные полноцветные изображения, фотографии, рисунки, надписи и логотипы.

Индивидуальное исполнение осуществляется в срок от двадцати четырех до сорока восьми часов.

Срочное индивидуальное исполнение возможно в срок от одного часа в течении рабочего дня с разработкой эскиза в присутствии заказчика. Оптовые и мелкооптовые заказы осуществляются в срок по договоренности.

Все производство осуществляется квалифицированным персоналом с применением современных материалов и высокотехнологического оборудования, что позволяет АНО "Центр Развития Современного Дизайна" производить продукцию достойного качества, в любом количестве и в срок.

АНО «Центр Развития Современного Дизайна» имеет собственный сайт и интернет - магазин, что делает ее «ближе» к потребителям, которые не имеют возможности в любое время посетить галерею.

Потребителями продукции АНО "Центр Развития Современного Дизайна" являются профессиональные и начинающие художники, для студенты художественных ВУЗов и учащихся художественных школ.

Продукция организации используется в дизайне жилых и офисных помещений, в качестве подарков и фирменной символики, поэтому потенциальным потребителем продукции может стать любое как физическое так и юридическое лицо. Что касается поставщиков древесины для изготовления багета, то предприятие имеет возможность проведения диверсификации по поставщикам. В Воронежской области имеется шесть леснических хозяйств, занимающихся вырубкой леса в установленных законодательством объемах. АНО "Центр Развития Современного Дизайна" - единственный специализированный производитель багетных рам в Борисоглебском и соседним с ним районах. Ближайшие конкуренты находятся в г. Воронеж, что усиливает позиции на рынке.

Некоторые материалы для творчества представлены и в канцелярских магазинах города, но галерея "Арт - Дизайн" является специализированным художественным салоном с широчайшим выбором продукции, что делает ее несомненным лидером на рынке.

В процессе осуществления свой деятельности предприятие изучает и формирует спрос на свою продукцию, доставляет товары покупателям, закупает необходимое для производства товаров сырье.

Принципиальная структура аппарата управления АНО «Центр Развития Современного Дизайна» представляет собой линейно-функциональную модель управления.

Производственная структура включает основное и вспомогательное производства. В основном производстве предприятия вырабатывается продукция, определяющая основное назначение и вид деятельности предприятия; характеризуется наличием предметно-специализированных основных цехов. К ним относятся деревообрабатывающий цех, цех сублимационной печати и реставрационные мастерские.

Таблица 1 - Технико - экономические показатели АНО «Центр Развития Современного Дизайна»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Единицы измерения | Отчетный период | | Изменение, процент |
|  |  | 2009 | 2010 |  |
| Объем продукции | руб | 3823218,8 | 4517481,8 | 18,2 |
| Себестоимость продукции | руб | 3207398,3 | 3865549,7 | 20,5 |
| Затраты на 1 руб. ТП | коп | 0,66 | 0,67 | 2,0 |
| Численность ППП: - в т.ч. рабочих | чел | 67 | 70 | 4,5 |
|  | чел | 57 | 60 | 5,3 |
| Всего израсходовано на оплату труда и выплаты соц. характера | руб | 761615,8 | 890187,2 | 16,9 |
| Среднемесячная заработная плата | руб | 9222 | 11984 | 30 |
| Производительность труда ППП | руб | 1636,7 | 1490,6 | - 8,9 |
| Валовая прибыль | руб | 615820,5 | 651932,2 | 5,9 |
| Чистая прибыль | тыс. руб | 75 | 76,6 | 2,1 |
| Рентабельность поизводства | % | 26,9 | 17,5 | - 9,4 |

Данные технико-экономических показателей работы концерна приведены в таблице 1, из которой можно сделать следующий вывод:

За 2009-2010 гг. объем выпускаемой продукции в натуральном выражении снизился на 6,8%, в то же время выручка от реализации продукции выросла на 118,2% и составила 4517481,8 руб. Себестоимость продукции выросла на 20,5%, затраты на 1 рубль товарной продукции увеличились с 0,66 до 0,67 руб/руб.

За 2009-2010 гг. на предприятии произошел рост численности промышленно-производственного персонала (на 3 человека) за счет роста численности рабочих. Это объясняется увеличением объемов производства.

За период 2009-2010 гг. возросли издержки на оплату труда и выплаты социального характера на 16,9%, что было существенным образом связано с инфляцией. Средняя заработная плата увеличилась на 30% и составила 11984 руб. Производительность труда ППП снизилась на 8,9%. Валовая и чистая прибыли возросли на 5,9% и 2,1% соответственно. Рентабельность производства в 2010 г. снизилась на 9,4% и составила 17,5%.

.2 Анализ организации и регулирования и оплаты труда на примере АНО «Центр Развития Современного Дизайна»

Для того чтобы оценить эффективность системы оплаты труда, используемой в АНО «Центр Развития Современного Дизайна», прежде всего, необходимо проанализировать численность и структуру трудовых ресурсов. В связи с этим необходимо произвести количественный и качественный состав персонала предприятия. В таблице 2 приведена динамика среднесписочной численности за 3 года.

Таблица 2

Динамика среднесписочной численности персонала за 2008 -2010 гг

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Данные по численности персонала | | | Динамика численности персонала, % | | |
|  | 2008 г. | 2009 г. | 2010 г. | 2008 г. | 2009 г. | 2010 г. |
| Среднесписочная численность персонала всего чел. | 62 | 67 | 70 |  | 8,1 | 4,5 |
| В том числе: |  |  |  |  |  |  |
| Руководители, специалисты и служащие | 10 | 10 | 10 |  | 1 | 1 |
| Рабочие | 52 | 57 | 60 |  | 9,6 | 5,3 |

Анализ структуры численности персонала выявил постоянный рост численности персонала, как управленческого, так и непосредственно занятого на производстве, что и отразилось на среднесписочной численности, которая в период с 2008 по 2010 гг. постоянно увеличивалась и к концу 2010 г. составила 70 человек, что на 8 человек, или на 13% больше, чем в 2008 году.

При этом на протяжении указанного периода штат руководителей, специалистов не изменился. Рост численности персонала произошел из-за прироста численности рабочих, который наблюдался на протяжении всего указанного периода и составил 8 человек, или 115,4 % по сравнению с базовым 2008 годом.

Теперь рассмотрим качественный состав трудовых ресурсов за тот же период - 2008 - 2010 гг. по образованию, категориям и возрасту. Статистика приведена в таблицах 3, 4, 5.

Таблица 3 - Качественный состав трудовых ресурсов по образованию

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группа рабочих | Численность рабочих, чел. | | | Удельный вес, % | | |
|  | 2008 г. | 2009 г. | 2010 г. | 2008 г. | 2009 г. | 2010 г. |
| Два высших образования, аспирантура | 1 | 1 | 1 | 1,6 | 1,5 | 1,4 |
| Высшее | 2 | 3 | 3 | 3,2 | 4,5 | 4,3 |
| Средне - специальное | 59 | 63 | 66 | 95,2 | 94 | 94,3 |
| Среднее | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Неполное среднее | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Всего: | 62 | 67 | 70 | 100 | 100 | 100 |

За указанный период не изменилось число работников, имеющих два высших образования. Число работников, имеющих высшее образование лишь в 2009 г. по сравнению с 2008 г. выросло на 1 человека. Положительная тенденция наблюдается только в численности персонала, имеющего средне - специальное образование: за анализируемый период число таких работников увеличилось на 7 человек или на 89,4%

Анализ категоризации работников никаких ярко выраженных тенденций не выявил.

Таблица 4 - Качественный состав трудовых ресурсов по категориям

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группа рабочих | Численность рабочих, чел. | | | Удельный вес, % | | |
|  | 2008 г. | 2009 г. | 2010 г. | 2008 г. | 2009 г. | 2010 г. |
| Руководители высшего звена | 1 | 1 | 1 | 1,6 | 1,5 | 1,4 |
| Специалисты | 4 | 4 | 4 | 6,5 | 5,9 | 5,7 |
| Служащие | 5 | 5 | 5 | 8,1 | 7,5 | 7,1 |
| Рабочие | 52 | 57 | 60 | 83,9 | 85,1 | 85,7 |
| Всего | 62 | 67 | 70 | 100 | 100 | 100 |

Таблица 5 - Качественный состав трудовых ресурсов по возрасту

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группа рабочих | Численность рабочих, чел | | | Удельный вес, % | | |
|  | 2008 г. | 2009 г. | 2010 г. | 2008 г. | 2009 г. | 2010 г. |
| Работающие пенсионеры | 2 | 3 | 2 | 3,2 | 4,5 | 2,9 |
| От 45 лет до пенсионного возраста | 19 | 20 | 22 | 30,6 | 29,9 | 31,4 |
| От 35 до 45 лет | 25 | 27 | 27 | 40,3 | 40,3 | 38,6 |
| От 25 до 35 лет | 13 | 11 | 12 | 21 | 16,4 | 17,1 |
| До 25 лет | 3 | 6 | 7 | 4,9 | 8,9 | 10 |
| Всего | 62 | 67 | 70 | 100 | 100 | 100 |

Исследование возрастного критерия показало преобладание персонала предпенсионного и среднего возраста.

В настоящее время формирование фонда заработной платы АНО «Центр Развития Современного Дизайна» осуществляется традиционным методом прямого счёта: в его основе лежат нормативная трудоёмкость выпуска продукции и средняя заработная плата работников, установленная согласно российскому законодательству и локальным нормативным актам, коллективным договорам. То есть, фактически образуется единый фонд заработной платы, зависящий от количества работников на предприятии и объёма выпускаемой продукции. Также необходимо отметить, что на предприятии в настоящее время используется Единая тарифная сетка (18 разрядов).

Таблица 6 - Единая тарифная сетка по оплате труда работников в АНО «Центр Развития Современного Дизайна»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Разряд | Тарифный коэффициент | Месячная тарифная ставка (руб., коп.) |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | 1 | 4330 |
| 2 | 1,04 | 4503 |
| 3 | 1,09 | 4720 |
| 4 | 1,142 | 4945 |
| 5 | 1,268 | 5490 |
| 6 | 1,407 | 6092 |
| 7 | 1,546 | 6694 |
| 8 | 1,699 | 7357 |
| 9 | 1,866 | 8080 |
| 10 | 2,047 | 8864 |
| 11 | 2,242 | 9708 |
| 12 | 2,423 | 10942 |
| 13 | 2,618 | 11336 |
| 14 | 2,813 | 12180 |
| 15 | 3,036 | 13136 |
| 16 | 3,259 | 14111 |
| 17 | 3,51 | 15198 |
| 18 | 4,5 | 19485 |

Из вышеприведенной таблицы видно, что минимальная заработная плана в АНО «Центр Развития Современного Дизайна» составляет 4330 рублей, а максимальная - 19485 рублей. Таким образом разница между минимальной и максимальной заработной платой составляет 15155 рублей.

Расчёт фонда заработной платы и средств на оплату труда работников организации на 2009-2010 год и фактически выделенные средства 2010 года приведены в Приложении В.

Преимущество данного метода формирования фонда заработной платы заключается в том, что могут быть изначально учтены такие показатели, как потребность в персонале, снижение технологической трудоёмкости и др.

Очевидным недостатком же для АНО «Центр Развития Современного Дизайна» является отсутствие механизма изменения величины фонда заработной платы в зависимости от достижения плановых финансово-экономических показателей, в данный вариант формирования фонда заработной платы не заложена система мотивации персонала в достижении лучших качественных показателей.

Фактический фонд заработной платы, его динамика и выплаты социального характера АНО «Центр Развития Современного Дизайна» на основе данных за 2008-2010 гг. представлены в Приложении Г.

Приведенные в Приложении Г данные об уровне и динамике издержек на оплату труда и социальные выплаты за 2009-2010 гг. свидетельствуют о том, что их изменение было существенным образом связано с инфляционными процессами. Объем выручки в 2010 году (в текущих ценах) вырос на 18,2% (а в ценах 2009 года снизился на 5,8%) против объема прошлого года. В среднем цены на продукцию предприятия выросли на 25,4%. Производительность труда снизилась на 8,9%.

В этих условиях рост издержек производства продукции вообще, в том числе на оплату труда и выплаты социального характера, складывался под влиянием роста цен на сырье, материалы, полуфабрикаты и другие виды материальных затрат, а также отражал рост цен на потребительские товары и услуги.

Себестоимость готовой продукции возросла в 2010 (отчетном) году на 20,5%. Расходы на оплату труда и социальные выплаты росли несколько меньшими темпами, соответственно - 17,7% и 1,1%.

Обращает на себя внимание также и тот факт, что в 2010 году произошло изменение структуры расходов на оплату труда - доля фонда заработной платы в общих затратах на оплату труда увеличилась с 95 до 96%, а доля выплат социального характера снизилась с 5 до 4%.

В условиях достаточно сильных инфляционных процессов рассмотрение абсолютных и относительных данных о динамике издержек на оплату труда и социальные выплаты явно недостаточно для их оценки. Прежде всего, следует установить, как менялись удельные затраты на оплату труда и социальные выплаты на 1 руб. выручки в действующих ценах: сокращались, или росли, или оставались неизменными. Удельные затраты на оплату труда и социальные выплаты представлены в табл. (в коп на 1 руб. продукции).

Таблица 7 - Удельные затраты на оплату труда и социальные выплаты

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Ед. изм. | 2008 г. | 2009 г. | 2010 г. | 2010/2009 гг. |
| Доля расходов на оплату труда и выплаты социального характера в выручке | руб | 0,200 | 0,199 | 0,197 | 98,9 % |
| В том числе: |  |  |  |  |  |
| Из фонда заработной платы | руб | 0,189 | 0,189 | 0,189 | 99,6 % |
| Из выплат социального характера | руб | 0,011 | 0,010 | 0,008 | 85,6 % |

По данным вышеприведённой таблицы можно сделать вывод, что в отчетном периоде затраты на оплату труда и выплаты социального характера в расчете на 1 руб. выручки имели тенденцию к снижению Фактически они снизились на 0,3 коп. (или на 1,1%) Снижение расходов на оплату труда и выплаты социального характера на 1 руб. продукции само по себе явление положительное и может быть показателем, свидетельствующим об эффективном использовании средств, направленных на эти цели. Однако, в данном случае такой однозначный вывод был бы преждевременным. Основным фактором, обеспечивающим снижение удельных затрат на оплату труда и выплаты социального характера, был рост цен на продукцию предприятия.

Данные таблицы 8 позволяют сделать вывод о том, что рост цен на продукцию предприятия был предопределен ростом цен на используемые материальные ресурсы. При сокращении производства на 5,8% материальные затраты увеличились на 20,6%, что свидетельствует о росте цен на используемые материальные ресурсы на 21,9%. (20,6/(100-5,8)).

Таблица 8 - Динамика материальных затрат, роста цен и прибыли от реализации продукции, затрат на оплату труда и социальные выплаты

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Ед. изм. | 2008 г. | 2009 г. | 2010 г. | 2010/2009 гг. |
| Материальные затраты на производство продукции | руб | 2165256,8 | 2512043,0 | 3028773,7 | 120,6 % |
| То же на 1 руб продукции | коп | 0,66 | 0,66 | 0,67 | 102,0 % |
| Прибыль от реализации | руб | 512981,5 | 615820,5 | 651932,2 | 105,9 % |
| То же на 1 руб продукции | коп | 0,16 | 0,16 | 0,14 | 89,6% |
| То же на 1 руб затрат | коп | 0,24 | 0,25 | 0,22 | 87,8 % |
| Затраты на оплату труды и выплаты социального характера на 1 руб продукции | коп | 0,20 | 0,20 | 0,20 | 98,1 % |

Данные о снижении размеров прибыли в рубле продукции при снижении удельных расходов на оплату труда и выплаты социального характера свидетельствуют о том, что предприятие за счет роста цен на свою продукцию не смогло перекрыть потери от удорожания используемых материальных ресурсов. В целом данные, содержащиеся в вышеприведённых таблицах, говорят о преждевременности однозначной оценки снижения затрат на оплату труда и выплаты социального характера на 1 руб. товарной продукции как явления положительного.

Логический анализ имеющейся информации говорит о том, что из-за увеличения численности работающих и снижения объема производства в каждой единице удельных затрат на оплату труда и социальные выплаты в 2010 году содержится таких расходов больше, чем в 2009. Иными словами чтобы в 2009 году произвести такой же объем продукции как и в 2010, потребовалось бы меньше затрат на оплату труда и выплаты социального характера.

Объем выручки 2008 года в сопоставимых ценах составил 3601308,9 руб. При этом удельные затраты на оплату труда и выплаты социального характера в отчетном периоде составят 21,9 коп. на 1 руб. продукции, что на 1,9 коп. (или на 9,5%) больше, чем в базисном периоде. На основе вышесказанного можно сделать вывод, что если бы в отчетном периоде не было увеличения численности работающих и снижения объёмов производства, то снижение удельных затрат на оплату труда и выплаты социального характера было бы на предприятии значительно большим.

Одним из аспектов анализа затрат работодателей на оплату труда и выплаты социального характера является рассмотрение динамики изменения названных затрат в сравнении с динамикой удорожания жизни (ростом цен на потребительские товары и услуги). Как известно, в Российской Федерации нет общих правил индексации заработной платы и других денежных доходов работников на рост потребительских цен на товары и услуги. Каждое предприятие решает этот вопрос самостоятельно, но чаще всего посредством повышения тарифных ставок и должностных окладов работников в меру имеющихся у него экономических возможностей для такого повышения. На многих предприятиях, в том числе и в АНО «Центр Развития Современного Дизайна» также порядок индексации заработной платы оговаривается в коллективном договоре. Основная задача индексации заработной платы состоит в том, чтобы в условиях инфляции сохранить прежний уровень воспроизводства рабочей силы или добиться его минимально возможного снижения. При прочих равных условиях отставание роста заработной платы от роста цен означает фактическое снижение расходов работодателя на оплату труда и социальные выплаты. На первый взгляд может показаться, что такое отставание выгодно работодателю. Однако фактически это не так. Реальное снижение заработной платы и других видов расходов от трудовой деятельности на предприятии неизменно сказывается на уровне трудовой отдачи работника, т. е. недокомпенсация удорожания стоимости жизни способствует возникновению напряженности в отношениях работодателя с профсоюзами и другими представителями интересов работников и в конечном счете может обернуться потерями, многократно перекрывающими "экономию", полученную на недоиндексации затрат на оплату труда и выплаты социального характера.

Таблица 9 - Зависимость оплаты труда и социальных выплат от индексации цен

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование данных | Ед. изм. | 2008 г. | 2009 г. | 2010 г. | 2010 - 2009 гг. |
| Индекс роста цен на потребительские товары и услуги на территории, где расположено предприятие | % | - | 1,15 | 1,12 | - |
| Всего израсходовано на оплату труда и социальные выплаты | руб | 653481,8 | 761615,8 | 890187,2 | 128571,4 |
| Численность всего персонала предприятия | чел | 62 | 67 | 70 | 3 |
| Средства, израсходованные на оплату труда и социальные выплаты, скорректированные на рост цен | руб | - | 761615,8 | 881624,5 | 120008,7 |
| Средства, требуемые на компенсацию удорожания стоимости жизни в 2010 г. по сравнению с 2009 г. | руб | - | - | 120008,7 | - |

Рассмотрим данные таблицы 9. Информация о фактическом индексе цен на потребительские товары и услуги взяты из данных РОССТАТа. Из данных таблицы 8 видно, что в отчетном периоде в связи с удорожанием стоимости жизни необходимо было выделить дополнительно 120008,7 тыс. руб. на оплату труда и социальные выплаты.

Фактически эти затраты возросли на 128571,4 тыс. руб., то есть в нашем случае имеет место «перекомпенсация».

Постоянное и повсеместное отставание роста денежных доходов от роста цен приведет в итоге к сужению потребительского спроса на товары и услуги, а это, в свою очередь, вызовет соответствующее сокращение производства. Так что в стратегическом плане опережающий рост цен над денежными доходами опасен для всех работодателей. Наиболее целесообразен в условиях инфляции рост денежных доходов, равный темпу инфляции, который, по возможности, требуется обеспечить.

Недокомпенсация возможна, однако, и при росте цен и доходов равными темпами, если при этом в рост заработной платы включено ее увеличение, связанное с повышением результативности труда работников и ростом их квалификационного уровня.

Поскольку в отчетном периоде не было заметного улучшения результатов деятельности предприятия в целом - производительность труда снизилась на 8,9%, а объем производства - на 5,8%, то это означает, что фактически должны быть уменьшены средняя заработная плата работающих и фонд заработной платы. Соответственно условия ухудшения результатов хозяйственной деятельности сокращают и возможность осуществления расходов на цели социального характера.

Необходимые для анализа расходования средств на оплату труда по основным видам издержек данные приведены в Приложении Д, где в соответствии с Инструкцией Госкомстата России о составе фонда заработной платы и выплат социального характера, утв. постановлением Госкомстата России от 10.07.95 № 89 по согласованию с Минэкономики России, Минфином России, Минтрудом России и Центральным банком РФ, выделено 5 основных видов (направлений) расходования средств, по которым и целесообразно проводить анализ, а именно:

оплата за отработанное время;

оплата за неотработанное время;

единовременные поощрительные выплаты;

выплаты на питание, жилье, топливо;

выплаты социального характера.

Первые четыре направления относятся к направлениям использования фонда заработной платы, а пятое характеризует использование средств на выплаты социального характера.

Анализ издержек работодателя на рабочую силу по их видам необходим потому, что они (виды издержек) по-разному влияют на общую заинтересованность работников в деятельности предприятия, на связь доходов работника от трудовой деятельности (и прежде всего заработной платы) с результатом его труда, на защищенность работника от отрицательных явлений рыночной экономики, на связь издержек на рабочую силу с организацией производства и труда и на многие другие аспекты экономической деятельности предприятия и взаимоотношений работников и работодателей.

Изменение пропорций между основными видами издержек отражает изменение ситуации (как внутри предприятия, так и зачастую вне его) в сфере взаимоотношений работников и работодателя по поводу тех или иных аспектов цены рабочей силы. Задача анализа состоит, прежде всего, в определении масштабов этих изменений и их оценке в тесной связи с результатами деятельности предприятия в целом или отдельных групп работников, а также в связи с функциональным назначением того или иного вида издержек в механизме использования и развития совокупной рабочей силы предприятия.

На основе данных, приведенных в Приложении Д, можно сделать несколько выводов:

. Почти по всем видам расходов на оплату труда и выплаты социального характера в отчетности произошли изменения, довольно существенно повлиявшие на их структуру.

. В результате происшедших изменений структура использования средств на оплату труда и выплаты социального характера стала менее рациональной: уменьшилась доля средств, использованных на оплату за отработанное время (с 83,6% до 82,6%. Средства, использованные на оплату за отработанное время, позволяют существенно повысить материальную заинтересованность работников в результатах труда, увязать размеры оплаты с квалификацией работников, обеспечить дифференциацию оплаты по условиям труда, увязать оплату труда с территориальными условиями воспроизведения рабочей силы и решить целый ряд других задач по развитию материальной заинтересованности работников.

. Достаточно существенно возросла доля единовременных поощрений (с 1,9 до 2,7%). Это свидетельствует о том, что в 2009 году проводились попытки для создания более рациональной связи оплаты труда работников с результатами их деятельности, поскольку единовременные поощрения позволяют полнее оценить индивидуальную инициативность труда и индивидуальные качества работников, проявившиеся в процессе их трудовой деятельности. Тем не менее, по данному виду выплат необходимо будет усилить степень увязки уровня оплаты труда от производственных результатов, поскольку, как мы увидели в предыдущих пунктах анализа - объём выпускаемой продукции в 2005 году снизился.

. К числу нерациональных изменений в структуре издержек на оплату труда и выплаты социального характера следует отнести повышение оплаты за неотработанное время (с 9,5 до 10,8%), хотя в составе этих расходов имеются некоторые выплаты, рост которых автоматически связан с увеличением фонда оплаты труда за счет оплаты за отработанное время и единовременных поощрений (оплата ежегодных очередных отпусков, оплата учебных отпусков и другие, предусмотренные законодательством, выплаты). Важную роль в этом повышении сыграло увеличение оплачиваемых простоев не по вине работника в связи с длительными простоями в процессе производства.

. При анализе расходов на оплату за отработанное время оцениваются изменения в соотношении тарифной оплаты и выплат стимулирующего характера.

Эти соотношения характеризуют два аспекта отношений между работником и работодателем. С одной стороны, тарифная оплата представляет собой оплату за выполнение норм труда (трудовых обязанностей работника), а регулярные стимулирующие выплаты - оплату за работу сверх трудовых обязанностей (норм труда). Поэтому соотношение между тарифной оплатой и стимулирующими выплатами характеризует качество труда. Низкий удельный вес тарифной платы в сравнении с поощрительными выплатами является показателем плохого состояния нормирования труда или, в лучшем случае, об отсутствии связи между нормами труда и заработной.

Таблица 10 - Структура оплаты за отработанное время

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование данных | 2009 г. | 2010 г. | 2010/2011 | 2010 г. доля в общих затратах | 2009 г. доля в общих затратах |
| Оплата за отработанное время всего, в том числе: | 601224,5 | 735203,0 | 122,3% | 83,6% | 82,6% |
| Оплата по тарифным ставкам | 253531,2 | 275588,4 | 108,7% | 35,3% | 31,0% |
| Регулирующие выплаты стимулирующего характера, всего, из них: | 347693,4 | 459614,6 | 132,2% | 48,3% | 51,6% |
| Премии за основные результаты деятельности | 246073,2 | 344502,5 | 140% | 34,2% | 38,7% |
| Вознаграждение по итогам работы за год | 73738,1 | 84135,2 | 114,1% | 10,3% | 9,5% |
| Доплаты и надбавки | 27882,1 | 30977,0 | 111,1% | 3,9% | 3,5% |

С другой стороны, тарифная оплата представляет собой гарантированную постоянную часть заработной платы, от которой идет отсчет всех компенсационных и гарантированных выплат (за простои и брак не по вине работников, за сверхурочную работу, за работу в ночное время и т. п.), в то время как регулярные поощрительные выплаты представляют собой переменную часть заработной платы, т. е. часть, увязанную с индивидуальными и коллективными результатами труда. Чем выше размер поощрительных выплат и особенно премий за основные результаты работы в сравнении с тарифной оплатой, тем, как правило, хуже на предприятии организация производства и труда и тем субъективнее оценки фактических результатов деятельности работников. Как можно увидеть из вышеприведённой таблицы 9, соотношение между тарифной оплатой и регулярными выплатами стимулирующего характера, сложившееся в базисном периоде, свидетельствует о более низкой доли тарифной оплаты в общих выплатах за отработанное время по сравнению с долей регулирующих выплат стимулирующего характера. Таким образом, в 2009 году тарифная оплата и как гарантия, и как оплата за норму труда своей функции не выполняла. В 2010 году было бы логично увеличить долю тарифной оплаты в общих выплатах за отработанное время и изменить соотношение между тарифной оплатой и стимулирующими выплатами в пользу тарифной оплаты. Однако фактически соотношение между тарифной оплатой и регулярными стимулирующими выплатами в 2010 году ухудшилось. Удельный вес тарифных выплат снизился с 35,3 до 31,0%, в то время как доля регулярных стимулирующих выплат возросла с 48,3 до 51,6%. При этом более высокими темпами росла премия за основные результаты деятельности. Это означает, что самая активная переменная часть заработка все более превращалась в механическую прибавку к тарифной оплате. Сложившуюся на предприятии ситуацию можно изменить за счет пересмотра внутрипроизводственной тарифной системы и соответственно пересмотра положений о премировании.

Проведенный в выпускной квалификационной работе анализ структуры заработной платы АНО «Центр Развития Современного Дизайна» за 2009-2010 гг. выявил следующие моменты, подлежащие последующей корректировке:

1. необоснованно низка доля тарифной части заработной платы в общем её размере, также наблюдается снижение тарифной части и увеличение доли поощрительных и стимулирующих выплат;

2. уменьшилась доля средств, использованных на оплату труда за отработанное время, что свидетельствует о нерациональном использовании фонда рабочего времени на предприятии.

В результате анализа трудовых и производственно-экономических показателей АНО «Центр Развития Современного Дизайна» за 2009-2010 гг. были выявлены следующие тенденции, требующие корректировки системы оплаты труда:

. снижение производительности труда;

2. темпы роста оплаты труда опережают производство продукции и индекс роста потребительских цен;

2.3 Анализ создания поощрительного фонда оплаты труда

Поощрительный фонд оплаты труда образуется из следующих частей:

 Фонда поощрения, начисляемого ежемесячно по утверждённому нормативу на 1 рубль товарной продукции предприятия;

 Фонда поощрения работников за выполнение производственных заданий, выделяемого цеху ежемесячно в определённой сумме;

 Фонда поощрения работников, занятых на производстве.

Ежемесячно в расчётный отдел предприятия поступают данные о численности работников и их фактически отработанных днях. Это позволяет осуществить предварительное планирование фонда оплата труда работников за отчётный месяц.

Таблица 11 - Элементы компенсационного пакета

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Элемент компенсационного пакета | Преимущества для | | Оценка целесообразности для | | |
|  | Работника | Работодателя | Обслуживающего персонала | Специалистов | Управленцев |
| Обязательные элементы компенсационного пакета | | | | | |
| Оплата дней отпуска | Компенсация расходов на отдых | Восстановление работоспособности | + | + | + |
| Выходное пособие при увольнении | Гарантия дохода при трудоустройстве | Лояльность работника | + | + | + |
| Оплата дней временной нетрудоспособности | Гарантия дохода при заболевании | Забота о трудоспособности | + | + | + |
| Страхование от н/с и профзаболеваний | Гарантия при травме, профзаболевании | Забота о трудоспособности | + | + | + |
| Пенсионное страхование | Резервирование части дохода на случай старости | Забота о доходе работника в старости | + | + | + |
| Обязательное медицинское страхование | Компенсация расходов на восстановление здоровья | Забота о здоровье работника | + | + | + |
| Компенсация расходов при направлении в служебные командировки | Компенсация расходов в коммандировке | Лояльность | + | + | + |
| Рекомендуемые элементы компенсационного пакета (социальный пакет) | | | | | |
| Добровольное страхование от несчастных случаев на производстве | Дополнительная компенсация при травме, профзаболевании | Снижение травматизма, снижение затрат на выплаты | - | - | - |
| Добровольное страхование жизни, пенсионное страхование | Дополнительная компенсация при травме, отсроченый доход | Инструмент удержания работников, лояльность | - | - | - |
| Добровольное медицинское страхование | Качественное лечение | Снижение дней невыходов на работу, забота о здоровье | - | - | - |
| Повышение размеров выплат по временной нетрудоспособности | Заинтересованность в качественном лечении | Забота о здоровье, лояльность | - | - | - |
| Повышение размера выходного пособия | Дополнительные гарантии трудоустройства | Инструмент удержания | - | - | - |
| Предоставление дополнительных дней отпуска | Дополнительный отдых | Забота о здоровье, повышение производительности труда | - | - | - |
| Организация питания | Компенсация расходов на питание | Забота о здоровье, производительности труда | - | - | - |
| Оплата профессионального обучения, переподготовка | Развитие професииональных знаний и навыков | Инструмент удержания, лояльность | - | - | - |
| Компенсация расходов на транспорт | Компенсация расходов на проезд | Лояльность | - | - | - |
| Предоставление униформы | Компенсация расходов на организацию труда | Лояльность | - | - | - |
| Дополнительные элементы компенсационного пакета (социальный пакет) | | | | | |
| Предоставление ссуд, поручительство при кредитовании | Возможность займа на льготных условиях | Инструмент удержания, лояльность | - | - | - |
| Съем/оплата жилья | Компенсация расходов на проживание, статус | Инструмент удержания, лояльность | - | - | - |
| Предоставление служебного автомобиля | Компенсация расходов на проезд, статус | Инструмент удержания, лояльность | - | - | - |
| Предоставление автостоянки | Статус, компенсация дополнительных расходов | Лояльность | - | - | - |
| Оплата мобильной связи | Компенсация расходов на связь | Лояльность, управляемость | - | - | - |
| Оплата членства в клубах | Статус | Лояльность, инструмент удержания | - | - | - |
| Оплата занятий в спортзалах | Компенсация расходов на занятия спортом | Забота о здоровье | - | - | - |
| Оплата няни, детского сада | Компенсация дополнительных расходов | Лояльность, инструмент удержания | - | - | - |
| Организация и проведение корпоративных мероприятий | Отдых, обучение | Командообразование, лояльность | - | - | - |
| Скидки на бытовое обслуживание, развлечения | Компенсация части расходов | Лояльность | - | - | - |
| Скидки на приобретение продукции предприятия | Компенсация части расходов | Лояльность | - | - | - |
| Гибкий график | Управление временем | Лояльность, подбор персонала | - | - | - |

Поощрительный фонд в производственных единицах в основных цехах, выпускающих готовую продукцию формируется по нормативам, определяющим его долю соответственно в массе прибыли предприятия или цеха, а также по нормативам прироста поощрительного фонда за каждый процент увеличения прибыли.

Отчисления в поощрительный фонд внутрипроизводственных подразделений производятся ежеквартально нарастающим итогом по утвержденным нормативам.

В поощрительный фонд структурных подразделений перечисляются неиспользованные средства по фонду основной заработной платы, полученному по установленным нормативам. Такое перечисление целесообразно при условии выполнения плана (задания) по производству продукции как в стоимостном, так и в натуральном выражении, а также заданий по росту производительности труда, качеству продукции и т. п. Средства поощрительного фонда расходуются по специальной смете или по объединенной смете расходования единого фонда оплаты труда работников структурного подразделения (включающего фонд основной оплаты и поощрительный фонд).

Размеры, порядок и очередность выплаты премий и вознаграждений за счет поощрительного фонда определяются руководством структурного подразделения по согласованию с профсоюзной организацией или другими органами, представляющими интересы работников.

Условия выплаты ежемесячной текущей премии рабочим

Для рабочих наиболее характерными показателями, позволяющими оценить их трудовые результаты в течение месяца, и присутствующими во внутрицеховой статистической отчётности являются качественная характеристика выпускаемой продукции. Она выступает в форме процента сдачи продукции с первого предъявления, а по производству в целом - в форме выполнения производственного плана.

Таким образом, получение премии в полном объёме (35% от тарифной части), возможно только при выполнении нормативных показателей по качеству продукции и выполнения плана по её производству.

Таблица 12 - Размер премиальной ставки для рабочих в зависимости от процента сдачи продукции

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Процент сдачи продукции с первого предъявления (норматив - 97%) | Размер премии в % к тарифной части за выполнение месячного производственного плана % (норматив - 95%) | | | | |
| 110 - 101 % | 100 - 95% | 94 - 90% | 89 - 85% | <85% |  |
| 100 - 97 % | 37% | 35% | 33% | 27% | 17% |
| 96 - 94 % | 35% | 33% | 31% | 24% | 13% |
| 93 - 91 % | 31% | 29% | 26% | 17% | 5% |
| <90% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Перевыполнение/недовыполнение же плановых показателей адекватно отражается на объёме фактически выплачиваемых из себестоимости текущих премий.

Для руководителей, специалистов и служащих условиями выплаты ежемесячной текущей премии являются выполнение плана по поставке сырья и организация производства таким образом, чтобы соблюсти выполнение производственного плана.

Таблица 13 - Размер премиальной ставки для руководителей, специалистов и служащих в зависимости от процента выполнения плана по поставке сырья

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Процент выполнения плана по поставке сырья (норматив - 98%) | Размер премии в % к тарифной части за выполнение месячного производственного плана (%) (норматив - 95%) | | | | |
| 110 - 101% | 100 - 95% | 94 - 90% | 89 - 85% | <85% |  |
| 100 - 98% | 37% | 35% | 33% | 27% | 17% |
| 97 - 95% | 35% | 33% | 31% | 24% | 13% |
| 94 - 91% | 31% | 29% | 26% | 17% | 5% |
| <90% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Для мотивации сотрудников предприятия проводятся соревнования, в которых участвуют все сотрудники. В советский период эта форма работы в трудовых коллективах стояла на первом плане.

Однако, в АНО «Центр Развития Современного Дизайна» решили, что не все старое плохо и соревнование «Лучший по профессии» реанимировали. Итоги соревнования подводятся два раза в год. Лучшим сотрудникам объявляют благодарность, вручают денежные премии, награждают путевкой на черноморское побережье. В связи с этим разработано положение о присвоении денежной премии.

Соревнования проводятся в соответствии с положением о присвоении денежной премии. По окончании конкурса директор подписывает приказ о награждении соответствующих сотрудников.

Генеральный директор приказал также за достижение лучших результатов, качественное выполнение своих обязанностей, Правил внутреннего трудового распорядка поощрить денежной премией, оплачиваемым отпуском.

Наглядно структуру оплаты труда можно продемонстрировать на рисунке 1.



Рис. 1. Структура оплаты труда в действующей системе формирования средств на оплату труда

Выводы по разделу

В результате, как видно из проведённого анализа, было выявлено нарушение трёх основных принципов системы оплаты труда:

соответствие меры труда мере его оплаты;

материальная заинтересованность работников в достижении высоких результатов;

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

Анализ показал, что существующая система оплаты труда перестала отвечать потребностям и задачам предприятия.

После анализа проведенного во второй главе выпускной квалификационной работы были выявлены следующие недостатки компенсационной системы существующей на предприятии:

 не заложена система мотивации персонала в достижении лучших качественных показателей

 должны быть уменьшены средняя заработная плата работающих и фонд заработной платы. Соответственно условия ухудшения результатов хозяйственной деятельности сокращают и возможность осуществления расходов на цели социального характера.

 отсутствие взаимосвязи между динамикой производственных показателей, финансовыми результатами и объёмом средств, направляемых на оплату труда, как предприятия в целом, так и по отдельным цехам можно воспользоваться укрупнённым расчётом.

краткосрочный долгосрочный стимул заработный плата

3. Совершенствование организации компенсационной системы в АНО «Центр развития современного дизайна»

.1 Рекомендации по формированию социального пакета в АНО «Центр развития современного дизайна»

Для установления взаимосвязи между динамикой производственных показателей, финансовыми результатами и объёмом средств, направляемых на оплату труда, как предприятия в целом, так и по отдельным цехам можно воспользоваться укрупнённым расчётом. Одним из таких способов является расчёт средств с помощью уровневых нормативов.

При использовании в структурных подразделениях раздельного формирования средств на оплату труда работников образование фонда основной оплаты для производственных единиц и основных цехов, выпускающих готовую продукцию, целесообразно строить на основе нормативных затрат основной оплаты на 1 руб. валового дохода. При этом для отдельных внутрипроизводственных подразделений могут делаться определенные исключения. Например, для цеха, выпускающего однородную продукцию, могут быть установлены нормативы затрат основной оплаты на единицу продукции в натуральном выражении; для цехов, выпускающих многономенклатурную продукцию с часто меняющейся структурой производства - на основе нормативов прироста за каждый процент прироста валового дохода, для цехов вспомогательного производства - по нормативу на единицу объема продукции (нормо-час, руб. и др.) или по нормативу основной оплаты на единицу продукции в натуральном выражении.

В производственных бригадах (участках) основного и вспомогательного производств, сформированных из рабочих-сдельщиков, а также в подрядных бригадах фонд основной оплаты труда рекомендуется определять по нормативам заработной платы (комплексным сдельным расценкам) на единицу продукции (работы), рассчитываемых на основе технически обоснованных норм времени (выработки). Формирование фондов основной заработной платы работников структурных подразделений должно производиться с учетом конкретной специфики отдельных цехов, участков и в зависимости от объективных технических и организационных условий их деятельности на основе применения дифференцированных нормативов.

Расчет фонда основной заработной платы (ФЗПо) с использованием уровневых нормативов в структурных подразделениях, где среди рабочих преобладает сдельная форма оплаты труда и невысок удельный вес специалистов и служащих, выражается следующей формулой:

ФЗП0 = (Н\*V)/100 (2)

где H - норматив формирования фонда основной оплаты в коп. на руб. продукции;- объем продукции (тыс. руб.).

На основе анализа расходования фонда оплаты труда в базисном периоде ФОТ делится на 2 части: условно-постоянную, включающую расходы на оплату труда работников, численность которых не изменяется или несущественно изменяется в связи с ростом объема производства, и переменную, включающую в себя расходы на оплату труда работников, численность и трудозатраты которых прямо связаны с изменением объема выпускаемой продукции и ее трудоемкостью. Такое деление позволяет применять комбинированную модель формирования фонда основной оплаты труда работников на основе нормативов прямых затрат заработной платы на единицу объема продукции. Норматив определяется путем деления переменной части фонда основной оплаты на объем выпускаемой продукции, и стабильной части фонда основной оплаты. В этом случае фонд основной оплаты труда работников внутрипроизводственных подразделений определяется суммированием переменной и условно-постоянной частей фонда. При этом переменная часть определяется умножением норматива прямых затрат заработной платы на плановый или фактический объем производства продукции.

ФЗП0 = ФЗПпс + (Н\*V)/100 (3)

где ФЗПпс - часть фонда основной оплаты труда, связанная с оплатой повременно оплачиваемых работников;- норматив формирования части фонда основной оплаты, связанной с оплатой сдельно оплачиваемых рабочих в коп. на 1 руб. продукции.

В состав условно-постоянной части фонда оплаты труда работников структурного подразделения следует включается оплата по окладам специалистов и служащих, оплату по тарифным ставкам и премии рабочим-повременщикам: за работу в ночное время, при уходе в отпуска (очередные, дополнительные, по учебе) и другие, предусмотренные законом гарантийные и компенсационные выплаты из фонда заработной платы. Переменная часть фонда основной оплаты представляет собой основную оплату труда рабочих-сдельщиков (оплата по сдельным расценкам и премии за основные результаты деятельности, приработок, а также ряд других выплат).

Образование фонда основной оплаты путем использования приростных нормативов целесообразно в тех случаях, когда в структурном подразделении выпускается многономенклатурная продукция и происходящие структурные изменения приводят к несоответствию в динамике ее объема в стоимостном и трудовом выражении, а также когда имеет место необходимость увеличения объема производства за счет снижения трудоемкости продукции.

Формирование фонда основной оплаты при помощи этого метода может осуществляться следующим образом:

ФЗП0 = ФЗП0 исх\*(100+Н\*∆V)/100 (4)

где ФЗП0.исх - фонд основной оплаты труда работников структурного подразделения, принимаемый за базу (тыс руб.);- норматив изменения исходного фонда основной оплаты за каждый процент изменения объема продукции (%);- динамика продукции структурного подразделения в принятых единицах измерения (%).

При этом нормативы изменения основной оплаты труда работников на стоимостную единицу продукции в натуральном выражении по структурным подразделениям целесообразно дифференцировать относительно (в процентах) прироста средств на оплату труда работников по предприятию в целом. В качестве основного фактора дифференциации можно использовать долю переменной части фонда основной заработной платы работников в его общей величине, а также устанавливать повышенные нормативы внутрипроизводственным подразделениям, обеспечивающим на основе рационализации рабочих мест повышение фондоотдачи, улучшение использования производственных мощностей и т. д.

Определение норматива изменения фонда основной оплаты труда работников на каждый процент изменения объема произведенной продукции можно осуществлять по следующей формуле:

Н = ((100+∆V)(100+∆П\*Кс)/(100+∆П) - 100)/∆V (5)

где Кс - планируемое соотношение прироста средней заработной платы на каждый процент прироста производительности труда;

∆П - планируемый прирост производительности труда.

Расчёт фонда основной оплаты труда АНО «Центр Развития Современного Дизайна» на 2010 г.

В данном случае, основной фонд заработной платы соответствует ФЗП в составе себестоимости продукции.

Используя вышеприведённые теоретические выкладки, относящиеся к подразделению предприятия, рассчитаем примерный фонд оплаты труда АНО «Центр Развития Современного Дизайна» в целом. Данные представлены в табл. 10.

В качестве базового используется фактический ФОТ 2009 года в составе себестоимости.

ФЗП2009.исх=823387,6 руб.

Определим условно-постоянную и переменную, т.е. зависящую от объема произведённой продукции, части.

Оплата по окладам специалистов и служащих, оплату по тарифным ставкам и премии рабочим-повременщикам, за работу в ночное время, при уходе в отпуска (очередные, дополнительные, по учебе) и другие выплаты в 2009 году составили: ФЗПпост = 601072,9 руб.

Основная оплата труда рабочих-сдельщиков: ФЗПпер=222314,6 тыс. руб.

Планируемый прирост производительности труда в 2011 году = 7,4%.

Для повышения мотивации персонала в повышении производительности труда коэффициент соотношения темпов роста средней заработной платы и производительности труда в 2011 году принимаем на уровне 0,7.

На основе полученных зависимостей руководство предприятия может получить экономически обоснованный фонд заработной платы в рамках действия основного принципа построения системы оплаты труда - превышения темпа роста производительности труда над темпом роста средней заработной платы.

Какова суть компенсационного пакета, в чем выражается необходимость выделять часть расходов работодателя на рабочую силу в отдельную категорию (помимо оплаты труда) и в чем ценность его для работника?

Собственно, часть трудового дохода, которая направлена на цели обслуживания социальных рисков и не включается в заработанную плату, и принято называть компенсационным пакетом. При этом необходимо понимать разницу между компенсационным и социальным пакетом.

Компенсационный пакет - это прямые и косвенные компенсации или возмещение организацией затраченных сотрудниками физических и умственных усилий на деятельность и развитие предприятия.

Социальный пакет - это часть компенсационного пакета в виде дополнительных социальных льгот и выплат работникам, сверх предусмотренных законодательством РФ. В его состав могут включаться дополнительные медицинское, пенсионное страхование, страхование жизни, предоставление беспроцентных кредитов и ссуд сотрудникам, оплата питания, оплата расходов на связь, обучение и переобучение, возмещение расходов по оплате аренды жилья и коммунальных услуг, содержания детей в дошкольных учреждениях, др.

Совокупно социальный пакет, гарантии и компенсации, устанавливаемые государством, составляют компенсационный пакет работника.

На сегодняшний день компенсационный пакет для работников АНО «Центр развития современного дизайна» включает выплаты, предусмотренные законодательством РФ, необязательными являются лишь выплаты по системным положениям: премии за производственные результаты, в том числе вознаграждения по итогам работы за год, надбавка к тарифным ставкам и окладам за профессиональное мастерство, высокие достижения в труде.

Необходимо пересмотреть составляющие компенсационного пакета, с целью повышения мотивации сотрудников.

Прежде всего, рассмотрим структуру эффективного компенсационного пакета для АНО «Центр Развития Современного Дизайна»:

1. Воспроиводство;

2. Заинтересованность в компании;

. Заинтересованность в результате.

1. Часть КП, отвечающая за воспроизводство рабочей силы. Имеется в виду предоставление сотруднику ресурсов и материальных благ, необходимых для:

 восстановления сил (как минимум нормального питания и ресурсов для профилактики здоровья и т. д.);

 обеспечения минимально необходимых условий работы (удобное оборудование, мебель на рабочем месте, спецодежда, оплата или предоставление транспорта на работу и с работы и т. п.);

 обеспечения минимально необходимых условий жизни (ресурсы для оплаты за жилье, приобретения одежды, удовлетворения социально-культурных потребностей);

 обеспечения семьи (питание, жилье, одежда и другие базовые потребности).

Если компания для многих категорий сотрудников не сможет обеспечить даже составляющие этой части компенсационного пакета, заинтересовать сотрудника в работе именно в этой компании (функция второй части компенсационного пакета) может поддерживаться более полным предоставлением компанией первой части КП. Предоставление бесплатного питания, оплата проездных (или предоставление транспорта - автобуса для сотрудников), предоставление медицинской страховки будут считаться очень привлекательными для сотрудников факторами.

Однако к сотрудникам разных уровней следует подходить дифференцировано, поскольку, начиная с определенного уровня профессионализма и должности, такие элементы КП как транспорт, мобильный телефон, современное оборудование (например, новый компьютер или ноутбук, новая эргономичная мебель), питание являются нормой, привычным минимумом. Таких сотрудников перечисленные элементы однозначно не смогут заинтересовать в работе в компании или удержать. Для других же сотрудников возможность получить в пользование автомобиль компании, или новый кабинет, или просто возможность работать на современном оборудовании и в чистом удобном офисе будет настолько привлекательным элементом КП, что заставит их сменить компанию и принять предложение о работе.

. Часть КП, отвечающая за то, чтобы заинтересовать сотрудника в работе именно в этой компании. Имеются в виду материальные блага, услуги, возможности, льготы, которые предоставляются сотруднику только в этой компании и не предоставляются в других, где мог бы работать сотрудник. Эта часть КП появляется, как только вы предлагаете сотруднику что-то большее, чем предлагают другие. Этим большим может быть как более высокая зарплата, так и более длительный отпуск, предоставление больших полномочий, возможностей (в частности, большего бюджета, лучшего оборудования), личного секретаря, отдельного кабинета, возможность обучения за счет компании и так далее.

. Часть КП, отвечающая за заинтересованность сотрудника в определенных действиях и результатах.

Для компании мало простого присутствия сотрудника на рабочем месте, важно выполнение им требуемой работы и достижение (причем желательно высоких) результатов. В случае исполнителя, от которого требуется простое подчинение требованиям и выполнение относительно рутинной работы, в основном бывает достаточно привлекательной второй части КП. Тогда стимулом к выполнению четко определенного задания будет желание сохранить «хорошую работу» и иметь обеспечиваемые благодаря этому блага и возможности.

Для руководящей, творческой работы, работы, где сотрудник сам ставит цели, планирует их достижение, проявляет инициативу, требуется дополнительная часть КП: элементы, которые сотрудник получает только в случае достижения определенных целей-результатов. Это могут быть как материальные, так и нематериальные блага, важно чтобы они ценились сотрудником. В этой части КП используют такие элементы, как участие в прибыли, совладение компанией, премии бонусы подарки повышения награды за результат, либо предоставление/отмена какого-либо из перечисленных ранее элементов в зависимости от результата.

До рассмотрения компенсационного пакета необходимо перечислить принципы, которым должны соответствовать набор компенсаций.

 Принцип первичности цели,

 Принцип системности: Компенсационный пакет также зависит от кадровой политики, стратегии компании, компенсационный пакет одного сотрудника не должен значительно отличаться по содержанию от пакетов других сотрудников.

 Принцип экономической целесообразности: Очень важно понимание того, какой экономический результат принесет добавление того или иного элемента пакета.

 Принцип вовлечения: При разработке компенсационного пакета (особенно третьей его части) желательно вовлечение сотрудников. В этом случае мы будем уверены, что предлагаемые элементы действительно ценятся сотрудником.

 Принцип ориентации на клиента: компенсационный пакет разрабатывается для конкретной должности, а с определенного уровня - для конкретного сотрудника или кандидата

Все элементы компенсационного пакета мы разделяем на несколько групп:

 Обязательные - установлены федеральным законодательством, обязательны к исполнению всеми работодателями в рамках трудовых отношений;

 Рекомендуемые - не носят характер предписания со стороны государства, но имеют определенные налоговые послабления для работодателей, которые их применяют;

 Дополнительные - предоставляются работнику исключительно по желанию работодателя, и никаких поощрений к применению со стороны государства не имеют.

Все три группы элементов составляют компенсационный пакет, последние две группы - социальный пакет.

На элементах первой группы компенсационного пакета останавливаться подробно мы не станем, эти компенсации обязательны для предоставления всем работникам, осуществляющим свою деятельность в рамках трудового договора, и в АНО «Центр Развития Современного Дизайна» реализуются в полном объеме. Элементы «обязательного соцпакета» характеризуются еще тем, что у работодателя нет выбора из каких средств финансировать эти компенсации, все они относятся к расходам на оплату труда персонала, а значит с них осуществляются платежи в пользу работника в бюджет РФ на финансирование пенсий и во внебюджетные фонды социального и обязательного медицинского страхования.

Кратко приведем перечень основных обязательных компенсаций:

) Оплата дней отпуска;

) Выходное пособие в некоторых случаях прекращения трудового договора;

) Оплата дней временной нетрудоспособности (оплата больничных листов);

) Обязательное страхование от несчастного случая и профессиональных заболеваний;

) Обязательное пенсионное страхование / обеспечение;

) Обязательное медицинское страхование;

) Компенсация расходов при направлении в служебные командировки.

В состав рекомендуемых к включению в компенсационный пакет элементов мы относим те компенсации, расходы на которые для работодателя могут быть оптимизированы, например, за счет применения льготного налогообложения - возможности относить затраты на финансирование данных компенсаций на себестоимость.

Приведем перечень наиболее востребованных как работниками, так и работодателями компенсаций, относящихся к данной группе:

) Добровольное медицинское страхование;

) Добровольное страхование от несчастных случаев на производстве;

) Добровольное страхование жизни;

) Повышение размера выплаты по временной нетрудоспособности до уровня среднего заработка;

) Повышение размера выходного пособия;

) Предоставление дополнительных дней отпуска;

) Организация питания;

) Оплата профессионального обучения/ переподготовка;

) Компенсация расходов на транспорт;

) Предоставление униформы.

Компенсации данной группы характеризуются с одной стороны тем, что предоставление их не обязательно, а с другой - тем, что государство дает право относить расходы на них на затраты предприятия или финансировать их из чистой прибыли. Например, компенсации, которые являются расширением обязательных или отдельно предусмотрены в Трудовом Кодексе РФ или Налоговом Кодексе РФ (№ 5-8,) могут относиться как к затратам на оплату труда персонала, так и финансироваться из чистой прибыли. Компенсации № 1-4 относятся на себестоимость в предусмотренных законом размерах. Более того, в определенных случаях некоторые компенсации могут вообще целиком относиться на производственные затраты (№ 9-11).

Отметим моменты, которые показывают выгодность или невыгодность включения их в социальный пакет работника.

Если работодатель хочет отнести затраты на компенсацию этой группы к расходам на персонал (и таким образом уменьшить базу по налогу на прибыль), данная компенсация должна быть предусмотрена коллективным договором на предприятии и/или трудовым договором с работником.

Предоставление работникам добровольного медицинского страхования в большинстве случаев является оправданным даже чисто экономически (до 6% от фонда оплаты труда работодатель вправе отнести на производственные затраты + экономия сокращения дней временной нетрудоспособности, т. е. сокращение дней невыхода на работу). Добровольное медицинское страхование осуществляется по следующей схеме. Компания заключает договор с фирмой-страховщиком и определяет всем работникам некоторую сумму, на которую каждый из них может получить стандартный набор услуг (например, амбулаторное лечение, госпитализация, вызов врача или бригады скорой помощи на дом, обследование, присутствие медицинского работника в офисе фирмы и т. п.). Тем, кто хочет дополнить этот перечень или улучшить качество услуг за счет обслуживания в элитной поликлинике или оформить страховку на членов своих семей предоставляется возможность сделать это за отдельную плату.

Рассматривая возможность застраховать жизнь работника, а также приобрести ему полис пенсионного страхования, работодателю необходимо помнить, что на затраты по налогу на прибыль в размере, не превышающем 12% от суммы расходов на оплату труда, можно относить именно сумму страховых взносов и по страхованию жизни, и по пенсионному страхованию (а не 12% на каждый страховой взнос).

В некоторых случаях у работодателя возникает законное право относить расходы на компенсации не к затратам на оплату труда персонала, а на производственные затраты, и, таким образом, не уплачивая с этих сумм страховые взносы в государственные внебюджетные фонды. Например, в случае компенсации работникам проезда это возможно тогда, когда предприятие может обосновать, что доставка работников до работы и обратно невозможна либо очень сложна (не исключены опоздания, простои и т. п.). В таком случае расходы организации по доставке (оплате проезда) не могут рассматриваться как выплаты в пользу конкретных работников - они связаны с технологическими особенностями деятельности работодателя. А значит, такие затраты не являются объектом налогообложения, а должны относиться на производственные затраты. Или в случае с оплатой обучения, если оно осуществляется по договору между работодателем и учебным заведением, имеющим предусмотренную законом лицензию, расходы на данную компенсацию полностью относятся на производственные затраты.

Существует много вариантов осуществления такой компенсации как возмещение расходов на мобильную связь выбор которых зависит от того, насколько интенсивны телефонные переговоры. Например, компания может разрешить работнику (управленцам и специалистам) неограниченно использовать мобильный телефон, закупив безлимитный тариф.

При возникновении такой ситуации в АНО «Центр Развития Современного Дизайна», когда предприятие не будет иметь возможности полностью или частично оплачивать, финансировать компенсацию, он всегда имеет возможность показать работнику свою заинтересованность в нем (и даже помочь последнему сэкономить время или деньги). Например, предприятие не оплачивает обучение своих работников или не считает нужным это делать - нет смысла обучать работников иностранному языку, когда это знание не является необходимым для работы. Даже в этом случае предприятие может значительно помочь своим работникам и повысить их лояльность, взяв на себя функции по организации обучения (переговоры с учебным заведением) - в этом случае работодателю проще снизить стоимость обучения. Или предоставив свои помещения во вне рабочее время для проведения занятий. Для работника это экономия времени и сил, т. к. не надо никуда ехать после работы, а для работодателя - повышение лояльности со стороны работников и снижение риска травмы работника.

И, наконец, третья группа компенсаций - дополнительные, которые не являются обязательными и работодатель финансирует их целиком за счет чистой прибыли (либо солидарно с работником). Вот перечень компенсаций этой группы:

) Предоставление ссуд/поручительство при кредитовании;

) Съем/оплата жилья;

) Предоставление служебного автомобиля;

) Предоставление автостоянки;

) Оплата мобильной связи;

) Оплата членства в клубах;

) Оплата занятий в спортзалах;

) Оплата няни/детского сада;

) Организация и проведение корпоративных мероприятий;

) Скидки на бытовое обслуживание;

) Скидки на приобретение продукции предприятия;

Фактически, этот перечень может быть дополнен любым видом материального возмещения работнику его затрат на труд, отдых и прочее в денежной или натуральной выплате.

Компания имеет от предоставления социальных компенсаций определенную выгоду, Например, предоставление организацией беспроцентных ссуд. Это вносит элемент стабильности в трудовые отношения, работодатель может быть уверен, что сотрудник не уволится в течение времени погашения ссуды. Частичная или полная оплата питания, членство в спортивных клубах и тому подобное - все это не только проявление заботы о здоровье и полноценном отдыхе работников, но и возможность вызвать у них чувство благодарности и желание добросовестно трудиться.

Такие компенсации могут и не требовать прямых затрат работодателя и предлагаются работникам в виде дополнительных возможностей. Например, сотрудник предприятия может купить товар по себестоимости или компания выступает поручителем действий работника. Работодатель также может заключать партнерские соглашения с предприятиями сферы обслуживания (прачечные, театральные кассы, предприятия питания и пр.), для которых такие соглашения являются возможностью поиска новых клиентов, на пользование их услугами со скидкой для своих работников.

Итак, мы рассмотрели элементы всех трех категорий компенсационного пакета. Еще раз отметим, что основным принципом формирования (включения той или иной компенсации) компенсационного пакета для работодателя является экономическая эффективность предоставления работнику компенсации, а для работника - личная заинтересованность. При этом, говоря об экономической эффективности компенсации, мы подразумеваем, что работодатель не только несет расходы на данную компенсацию, но получает экономию в виде сокращения потерь или косвенных расходов на ведение дела. И чем меньше разница между затратами на компенсацию и сокращением потерь от ее использования, тем более она целесообразна для работодателя. Но отметим, что кроме возможного экономического эффекта, работодатель повышает лояльность работников, что является признанным фактором эффективного труда.

В заключении обобщим все сказанное и сформулируем выводы в таблице 2 - Формирование компенсационного пакета. Здесь приведем наиболее целесообразные варианты формирования компенсационного пакета с точки зрения работника и работодателя именно исходя из принципов экономической эффективности и целесообразности.

Когда обеспечить должный уровень дохода персонала из собственных средств компании невозможно, есть смысл привлечь для этого сторонние ресурсы. В этом случае возможно ввести в действие программу «Дисконтное пространство». Суть данной программы заключается в том, что работники АНО «Центр Развития Современного Дизайна» будут получать скидки на товары и услуги компаний - партнеров. В их роли может выступить любая организация, например, продуктовый магазин, парикмахерская, салон связи, аптека, химчистка, туристическое агентство, лечебное учреждение, пункт общественного питания, кинотеатр и т.д. Величина предоставляемых скидок по такой программе может составлять 5 - 15%.

Выгоды для АНО «Центр Развития Современного Дизайна» очевидны:

1. Включение в социальный пакет сотрудника высокоэффективного элемента при фактическом отсутствии затрат со стороны предприятия.

2. Формирование имиджа предпочтительного работодателя.

Чтобы лучше понять, почему данный элемент соцпакета можно считать эффективным и востребованным, смоделируем ситуацию, в которой им пользуется семья из трех человек (двое взрослых и ребенок), и посмотрим, сколько они смогут сэкономить, приобретая товары и услуги компаний - партнеров проекта «Дисконтное пространство».

Проанализировав данные таблицы 14, можно утверждать, что благодаря реализации проекта АНО «Центр Развития Современного Дизайна» «сэкономит» около 316400 рублей ежемесячно на компенсационном пакете. (умножить среднесписочную численность персонала 70 человек на суммарную скидку 4520 рублей).

Таблица 14

Размер возможных скидок при наличии 10 компаний - партнеров

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Компания - партнер | Ежемесячный расход семьи на данную категорию товаров/услуг, руб. | Возможные суммы скидок (из расчета 10% - средней размер), руб. |
| Сеть продуктовых магазинов | 10000 | 1000 |
| Парикмахерская | 1000 | 100 |
| Магазин техники | 2000\* | 200 |
| Сеть аптек | 600 | 60 |
| Турфирма | 5000\* | 2500 |
| Магазин бытовой химии | 600 | 60 |
| Детский магазин | 1200 | 120 |
| Магазин одежды | 4000 | 400 |
| Зоомагазин | 300 | 30 |
| Стоматология | 500 | 50 |
| Всего | | 4520 |

\* - суммы получены путем пересчета предполагаемых годовых затрат на месяц. Например, все три члена семьи съездили на отдых, купив путевки стоимостью 10000 руб., т.е. суммарные годовые затраты - 30000 руб.; в перерасчете на месяц - 2500 руб.

Говоря о второй выгоде - формировании имиджа предпочтительного работодателя, - стоит отметить важное условие участия компании - партнера в проекте. В своем магазине (торговом зале, офисе) участники «Дисконтного пространства» обязательно должны будут размещать информационную табличку с надписью: «Работникам АНО «Центр Развития Современного Дизайна» предоставляется скидка. Обслуживание вне очереди». Обычный посетитель, не имеющий отношения к организации, увидев несколько раз подобную табличку в разных местах города, рано или поздно придет к выводу о наличии определенных привилегий у сотрудников компании. Такая завуалированная PR - акция позволит со временем упростить поиск и наем персонала. Кроме того, демонстрация «особого статуса» сотрудников АНО «Центр Развития Современного Дизайна», безусловно будет являться элементом морального поощрения, повышения самоуважения.

Среднесписочная численность персонала в АНО «Центр Развития Современного Дизайна» составляет 70 человек. Очевидно, что все они имеют разные потребности, поэтому предоставить единственный вариант наполнения социального пакета для всех нерационально. Для того, чтобы предоставить работникам широкий перечень социальных услуг и при этом снизить риск вложения денег в невостребованные опции, а также получать валидные данные о заинтересованности персонала в тех или иных преференциях необходимо применение принципа «кафетерия».

Компенсация по принципу кафетерия - система, в соответствии с которой персоналу позволяется выбирать в допустимых пределах пакет дополнительных вознаграждений, в наибольшей мере отвечающих их потребностям. Иными словами, «кафетерий» предполагает лимит средств и перечень социальных услуг, на которые эти средства могут быть использованы работником.

Во-первых, сам перечень элементов такого компенсационного пакета сформирован на основе выявленных предпочтений. Такой набор интересен для людей разного возраста, профессий и места жительства. Из него каждый может выбрать то, что наиболее актуально для него в данный момент - оплату детсада, питания, сотовой связи и т.д. Такой подход развивает в работнике качества, необходимые работодателю, который ориентируется на идеальный портрет сотрудника - здорового, социально активного, работоспособного и ответственного человека.

Вторым и основным мотивационным инструментом является повышающий коэффициент к лимиту средств для значимых групп персонала, которые представляют для компании особое значение, так как обеспечивают решение наиболее приоритетных задач.

Компенсационный пакет должен предоставляться всем работникам, а значимые группы будут стимулироваться за счёт большего размера лимита. Для этого необходимо проведение оценки персонала.

.2 Оценка персонала по KPI в системе управления результативностью персонала

Оценка персонала, основанная на сочетании оценки KPI и компетенций, - хороший мотивирующий фактор для сотрудников. Она позволяет сконцентрировать их внимание не только на повышении эффективности работы, но и на развитии ключевых профессиональных качеств, способствующих достижению необходимых результатов.

KPI (Key Performance Indicator) - это показатель результативности и/или эффективности усилий по достижению цели или оптимальности процесса. Часть показателей системы является «опережающими», а часть - «запаздывающими».

«Опережающий» - это показатель, отклонение от целевых значений которого дает возможность по ходу процесса исправлять недостатки. Например, уровень запаса сырья на складе.

«Запаздывающий» показатель означает, что если его целевое значение не достигнуто, то повлиять на ситуацию уже невозможно. Пример: время простоя оборудования

Технология (управление эффективностью работы) представляет собой усовершенствованный вариант метода управления по целям (MBO - Performance Management Management by Objectives), повышающий управляемость организации

Оценка результатов деятельности сотрудников (выполнения задач и соблюдения стандартов) проводится их непосредственными руководителями и другими внутренними клиентами по показателям эффективности, заранее разрабатываемым на основе служебных функций подразделений и персонала. В практике Performance Management используются разнообразные показатели: количественные и качественные, индивидуальные и командные, финансовые и нефинансовые.

Количественные показатели - выражаются числами, имеющими определенный экономический или физический смысл: объем продаж, доля брака, время выполнения заказа, размер клиентской базы.

Качественные показатели - баллы, соответствующие уровню достижения результата: командность в работе, соблюдение трудовой дисциплины.

Индивидуальные показатели - результаты, зависящие только от усилий конкретного человека: количество, заключенных договоров, относительная доля бракованных изделий, произведенных сотрудником.

Командные показатели - итоги деятельности бригады, структурного подразделения или всей организации; зависят от усилий разных работников и отделов, стимулируют их к эффективному внутрикорпоративному взаимодействию: общий объем продаж организации, объем производства в цехе, удовлетворенность клиентов, маржинальная прибыль.

Финансовые показатели - связаны с финансовыми результатами деятельности организации, подразделения или сотрудника: рентабельность продаж, коэффициент оборачиваемости активов, маржинальная рентабельность, чистая прибыль, денежный поток.

Нефинансовые показатели - отражают рыночное положение компании и эффективность внутренних бизнес-процессов, в том числе обучения и развития: доля рынка, индексы удовлетворенности клиентов/поставщиков, производительность труда, индексы удовлетворенности/лояльности персонала, производственный цикл, уровень конкурентных преимуществ.

Количество KPI не должно быть большим, должны использоваться лишь ключевые показатели (2-3 для каждой категорий работников), что обеспечит концентрацию внимания и энергии людей на достижение наиболее важных результатов работы в определенный период (месяц, квартал, год). Вместе с тем необходимо, в процесс регулярного измерения (например, ежемесячно) KPI «встраивать» оценку ключевых компетенций. Это позволит показать сотрудникам их недостатки и мотивировать их к постоянному развитию наиболее важных личностных и профессиональных качеств.

Можно предложить в системе Performance Management данный вид оценки проводить путем анкетирования непосредственных руководителей оцениваемых сотрудников.

Таким образом, будет организована оценка и результатов, и компетенций сотрудников.

Оценками генерального директора за прошедший период будут выступать значения KPI всей компании и уровень компетенций, оцениваемый собственниками АНО «Центр Развития Современного Дизайна».

Процедура предполагает подготовку двух моделей (таблиц) - результатов и компетенций. В первой перечисляются все показатели эффективности для оценки результатов работы специалиста: количественные и качественные, индивидуальные и командные. Во второй - компетенции данной должности: корпоративные (общие для всех сотрудников), управленческие и экспертные (профессионально-технические).

Так, для руководителя модель должна включать как управленческие, так и экспертные компетенции, для рядовых работников - только экспертные. Исключения составляют участники кадрового резерва - их также необходимо оценивать по некоторым компетенциям.

При этом компетенции «приравниваются» к качественным итогам деятельности сотрудника, но рассматриваются не как внешние, а как внутренние результаты работы над собой. К каждому из выбранных показателей в соответствии с приоритетами непосредственного руководителя присваивается вес - от 0 до 1, суммарный вес всех показателей должен составлять единицу.

Таблица 15 - Персональная результативность

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ключевые показатели | Вес KPI | База | Норма | Цель | Факт | Частный результат, % |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| Общий результат (рейтинг): | | | | | | |

Показателем, исходя из требований начальника или нормативно технической и управленческой документации (технологических регламентов, инструкций, планов работ), задаются три «уровня эффективности».

По окончании месяца (квартала) оцениваются фактические значения KPI. При этом количественные показатели измеряются по «естественной» метрической шкале, а качественные - по порядковой шкале, т.е. в баллах. Чаще всего в Performance Management для оценки качественных показателей, в том числе компетенций используются 5-7 - балльные шкалы. Например:

- неприемлемый результат

- посредственный

- нормальный (достаточный)

- отличный

- выдающийся

Однако, арифметических действий с такими оценками совершать нельзя, поскольку порядковые шкалы по определению не показывают степень различия оценок, а демонстрируют только факт предпочтительности одного объекта перед другим.

Так для показателя «качество документооборота» (качественный результат) отличный результат присваивается в том случае, если все документы содержат точные, достоверные и полные сведения, оформлены аккуратно и без ошибок, соответствуют требованиям руководителя, заблаговременно передаются работникам и подразделениям, как указано в установленном регламенте документооборота.

«Инициативность» (компетенция). Сотрудник предлагает и внедряет качественно новые решения, инновации, принципиально меняющие систему работы в рамках его обязанностей. Выступает с предложениями, влияющими на смежные подразделения и функции. Прилагает дополнительные усилия, чтобы устранить потенциальные проблемы, которые могут возникнуть в среднесрочном и долгосрочном периоде.

После оценки фактического значения KPI определяется частный результат работы по данному показателю в соответствии с формулой:

 (6)

Результат отражает степень выполнения или перевыполнения нормы. Если фактический уровень показателя ниже нормы, то частный результат по нему - это оценка от 0 до 100%. Если же фактический уровень превышает норму, то частный результат выше 100%.

После оценки каждого показателя можно определить общий результат (рейтинг) работника. Для этого частные результаты (в процентах) умножаются на вес соответствующих KPI и складываются. В итоге получается «средневзвешенный» числовой коэффициент, отражающий общую результативность сотрудника с учетом важности и фактических значений всех его «KPI». Если коэффициент больше 100% это говорит о высокой результативности человека (выше нормы). В дальнейшем оценки общих результатов и должны использоваться для ранжирования и премирования работников АНО «Центр Развития Современного Дизайна».

Для проведения предложенной методики я рекомендую использовать следующий алгоритм:

1. На основе служебных функций определить количественные и качественные, индивидуальные и командные результаты деятельности сотрудника.

2. Разработать для должности модель компетенций - корпоративных, управленческих и экспертных (профессионально-технических).

. Выбрать KPI (не более 7) для оценки результатов деятельности и компетенции сотрудника в предстоящем месяце (квартале).

. Оценить важность показателей и определить их вес в виде чисел от 0 до 1, дающих в сумме 1.

. Определить базовый, нормативный и целевой уровни для каждого показателя.

. Разработать и предъявить сотруднику персональную таблицу результативности на предстоящий период (в начале месяца или квартала).

. Контролировать и оценивать деятельность в течение всего периода.

. По истечении месяца (квартала) оценить фактическое значение KPI, определить частые результаты (%) и рейтинг работника.

. Предъявить сотруднику полученные им оценки за прошедший период (в конце месяца, квартала).

. Провести собеседование с работником, при необходимости внести изменения в результаты оценки. Такая корректировка позволит повысить объективность оценок с учетом дополнительной информации, полученной от сотрудника.

11. Составить рейтинг лист работников организации (подразделения) в соответствии с их общими результатами деятельности. В дальнейшем на основании рейтинга руководители могут проводить сравнительный анализ эффективности сотрудников и делать выводы о необходимости обучения и поощрения подчиненных.

12. Представить итоги оценки работников. Личные результаты каждого человека должны предъявляться ему индивидуально или доводиться до сведения всего персонала организации (подразделения, группы). Это позволит анализировать собственные показатели и создать мотивирующий эффект взаимного сравнения.

Далее следует связать полученные оценки и величину премии сотрудника. Для этого необходимо помнить основной принцип премирования: переменная часть зарплаты предназначена для стимулирования трудовой активности людей и должна побуждать их к достижению сверхнормативных результатов.

Общая премия по результатам деятельности рассчитывается на основе фонда премирования сотрудника как сумма «частных» премий, заработанных по каждому KPI в отдельности. Если известен размер фонда премирования, то вначале определяются максимальные премии по всем KPI в зависимости от их весов:

 (7)

Затем вычисляется фактическая премия по каждому KPI как некоторая доля от максимальной премии, в зависимости от того, насколько фактическое значение данного показателя превышает норму:

 (8)

Эта формула применима лишь для тех показателей, по которым «факт» больше, чем «норма». В противном случае премия по данному показателю не начисляется. Затем данные частные премии по всем KPI складываются, и выносится общая премия работника:

 (9)

Должностной оклад начальника цеха - 25000 руб. Фонд премирования сотрудника составляет 40% от должностного оклада, т.е.



Тогда персональная таблица результативности будет иметь вид следующий вид. (см. таблицу 16)

Максимальная премия по каждому KPI определяется, как доля от фонда премирования в соответствии с весом данного показателя и начисляется при достижении его целевого значения.

Таблица 16 - Пример расчета премии

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ключевые показатели | Веса | Норма | Цель | Факт | Макс. премия | Факт. премия |
| Объем производства | 0,35 | 5 млн. руб | 6 млн. руб | 5,5 млн. руб | 1820 руб. | 910 руб. |
| Доля производства по ассортименту | 0,25 | 90% | 100% | 85% | 1300 руб. | - |
| Доля бракованных изделий | 0,20 | 10% | 2% | 8% | 1040 руб. | 260 руб. |
| Материально - технические затраты | 0,10 | 90 тыс. руб. | 60 тыс. руб. | 75 тыс. руб | 520 руб. | 270,40 руб. |
| Удовлетворенность внутренних клиентов | 0,10 | 80 | 100 | 70 | 520 руб. | - |
|  |  |  |  |  | 5200 руб. | 1140,40 руб. |

Кроме того, фактическая премия по каждому из них начисляется только в том случае, если «факт» превосходит «норму». Именно поэтому для двух показателей - «доля производства по ассортименту» и «удовлетворенность внутренних клиентов» - премия не начислена. Для остальных показателей премия рассчитана следующим образом

 (10)

 (11)

 (12)

Если сложить фактические премии по всем KPI, получится общая премия работника 910руб.+260 руб.+270,40 руб. = 1140,40 руб.

Таким образом, премия по каждому KPI вычисляется как доля от максимальной премии в зависимости от того, насколько фактическое значение данного показателя превышает нормативное.

Представленный способ мягкий и «демократичный», поскольку не предполагает «штрафов». Премия оп показателям, по которым не достигнута норма, просто не начисляется.

С одной стороны, это хорошо, так как угроза наказания многих людей раздражает и демотивирует. Фактически, «штраф» за невыполнение нормы - это скрытый вычет из постоянной части зарплаты, что противоречит одному из основных принципов оплаты труда: постоянная зарплата должна оставаться постоянной. Нам удалось этого избежать. Если норматив не выполнен, следует не порицать человека, а разобраться, почему это произошло. Ведь в любой организации все взаимосвязано. И причины могут быть самые разнообразные. А премия должна быть не средством наказания за упущения, а инструментом поощрения за достижения.

С другой стороны, это плохо, так как сотрудники могут просто игнорировать некоторые показатели, которые им «не по душе», или вообще не прилагать усилий к выполнению обязанностей, если поймут, что не справляются с нормативом. Из-за того, что «автоматическое» наказание в расчет премии не заложено, возрастает нагрузка на непосредственного начальника. Во избежание подобного руководитель должен работать с подчиненными, выяснять причины низких результатов и мотивировать людей уже другими способами, прежде всего, нематериальными

Заключение

В выпускной квалификационной работе на тему: «Компенсационный менеджмент» на примере АНО «Центр Развития Современного Дизайна» в результате проведенного анализа компенсационной системы были достигнуты поставленные задачи:

 Раскрыто содержание компенсационной системы;

 Изучены современные концепции заработной платы;

 Изучен порядок конструирования структуры базовой заработной платы;

 Проведен анализ существующей компенсационной системы в АНО «Центр Развития Современного Дизайна» и оценить ее эффективность;

 Даны практические рекомендации по совершенствованию компенсационного менеджмента в исследуемой организации.

В ходе решения задач была достигнута цель дипломной работы. На основании организации кадровой деятельности в АНО «Центр Развития Современного Дизайна» мы разработали рекомендации:

. Реорганизация фонда заработной платы;

2. Реорганизация компенсационного пакета, введение принципа кафетерия;

. Разработка проекта «Дисконтное пространство»

. Введение системы KPI для оценки персонала

В первой главе мы рассмотрели теоретические основы компенсационного менеджмента, а именно теорию системы вознаграждения, концепции заработной платы, теорию краткосрочных и долгосрочных стимулов.

Во второй главе мы провели анализ компенсационной политики в АНО «Центр Развития Современного Дизайна», в результате которого мы выявили, что в организации применяется единая восемнадцатитарифная сетка оплаты труда, выплачиваются премии за выполнение и перевыполнение планов, премии победителям во внутрипроизводственных соревнованиях, премии по итогам работы за год. На предприятии в полном объеме выплачиваются выплаты, предусмотренные законодательством РФ. Поскольку за анализируемый период наблюдалось снижение производительности труда можно сделать вывод, что сложившаяся система премирования неэффективна, в нее не заложена система мотивации персонала в достижении лучших качественных показателей.

В организации также наблюдается необоснованно низка доля тарифной части заработной платы в общем её размере, также наблюдается снижение тарифной части и увеличение доли поощрительных и стимулирующих выплат.

В третьей главе мы разработали рекомендации по устранению выявленных недостатков. Построение компенсационного пакета по принципу кафетерия и введение оценки персонала по KPI позволит сократить премиальную часть заработной платы, но при этом повысит ее стимулирующий эффект.

Список использованных источников

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание/Перев. с англ. под ред. С. К. Мордовина. - СПб.:Питер,2005. - 832с.

2. Балашова Е. Пакет корпоративной лояльности Справочник по управлению персоналом. -2011. -№1, с.28-32;

3. Васенина Т.А. Учебно-методическое пособие по дисциплине «Управление персоналом» / Т.А.Васенина. -М.: Экзамен, 2006. -142с.

4. Васин И. Скидки для «своих» Справочник по управлению персоналом. -2010. -№10, с.34-38;

5. Власова А. Управление компенсационным пакетом HRD Отдел кадров. - 2004. № 20.

. Вишнякова М. KPI - инструмент долговременной настройки системы мотивации Справочник по управлению персоналом. -2010. №8 с.60-65;

. Горелов Н.А. Вознаграждение работникам. Компенсационный менеджмент. М.: ЛИК, 2006. - 816 стр.

. Жучков Ю.Г. Компенсационный пакет как модель инвестирования в персонал организации материалы практического семинара Конкурентноспособные компенсационные пакеты", 1997.

9. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации А.Я. Кибанов. -М.: Экзамен, 2003. -334с.

10. Коваленко В. Как выбрать и внедрить новую схему оплаты труда? Кадровое дело. -2010. -№8, с.91-95

11. Кольцова В. Управление системой льгот. // Справочник по управлению персоналом. -2011. -№4, с.65-69

. Кулагин О. Оценка по KPI в системе Performance management Справочник по управлению персоналом. -2010. -№7, с.70-77;

. Кулагин О. Премирование по KPI // Справочник по управлению персоналом. -2011. -№2, с.60-64;

. Литягин А.А. Принципы моделирования компенсационной политики организации. // Персонал, -1997. -№8. -12

. Лютенс Ф. Организационное поведение. -7-е изд. - М.:ИНФРА-М, 1999. 692 с.

. Марр Р., Шмидт Г. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. -М.: Изд-во МГУ. 1997. -480с.

17. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / Е.В.Маслов. - Москва - Новосибирск.: ИНФРА - М, 2004. - 312с.

18. Мескон М.Х.,Альберт М.,Хеодури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 1992.-701 с.

19. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: Учебник для вузов. - М.: Финстатинформ, 1997.-878 с.

. Паскар О. Как оптимизировать соцпакет? // Справочник по управлению персоналом. -2010. -№2, с.75-76

. Роджерс Ф.Дж. ИБМ. Взгляд изнутри: Человек - фирма - маркетинг: Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1990. - 280с.

. Сигидов Ю.И., Адаменко А.А., Рыбянцева М.С. Системный подход к классификации методов учета затрат // Управленческий учет. 2009. № 2.

. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учебно-практическое пособие. З-е изд. - М.: Дело, 2000. - 272 с.

. Травин В.В., Дятлов В.В. Основы кадрового менеджмента. - 2-е изд. - М.: Дело, 1997. - 336 с.

. Хендерсон Р.И. Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат - СПб.: Питер, 2004. - 880

. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособ. - М.: ЗАО "Бизнес школа "Интел-синтез", 1997.-336 с.

Глоссарий

1. Заработная плата - денежная компенсация, которую работник получает в обмен за свой труд.

2. Монетарные запросы на товары и услуги - это заработная плата или жалование, выплачиваемое наемному работнику в денежной форме или в форме, которая быстро и легко преобразуется в деньги по его усмотрению.

. Натуральные запросы - это запросы на товары и услуги, доступность или оплату которых полностью или частично обеспечивает работодатель.

. Краткосрочные стимулы - это те прибавки к базовой зарплате, которые предоставляются работникам в рамках данного текущего года.

. Отсроченные компенсационные выплаты - это часть прямых выплат, начисленных, но не выплачиваемых до определенного времени, напр., вознаграждение работников в форме отчислений в пенсионные и страховые фонды, в форме опционов на акции и т. п.

. Тарифная система оплаты труда - совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется дифференциация заработной платы работников различных категорий в зависимости от: сложности выполняемой работы, условий труда, природно-климатических условий, интенсивности труда, характера труда.

. Компенсационная политика - это система внешних вознаграждений наемному работнику за результаты его труда на предприятии.

. Компенсационный пакет - это прямые и косвенные компенсации или возмещение организацией затраченных сотрудниками физических и умственных усилий на деятельность и развитие предприятия.

. Социальный пакет - это часть компенсационного пакета в виде дополнительных социальных льгот и выплат работникам, сверх предусмотренных законодательством РФ.

10. KPI (Key Performance Indicator) - это показатель результативности и/или эффективности усилий по достижению цели или оптимальности процесса.

Приложение

Приложение А

Расчет фонда заработной платы и средств на оплату труда на 2009-2010 гг.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | 2009 год | 2010 год |
| Объем выпуска продукции (руб) |  |  |
| Трудозатраты (ч/тонн) | 40,80 | 44,89 |
| Численность рабочих (чел.) |  |  |
| Численность РСС (чел.) |  |  |
| Итого ППП - всего (чел) |  |  |
| Минимальная месячная ставка рабочего 1-го разряда (руб.) | 4330 | 4330 |
| Доплаты стимулирующего и компенсирующего характера |  |  |
| Средний коэффициент оплаты в связи с применением сдельной оплаты труда | 112% | 112% |
| Средний коэффициент оплаты по сложности (средний тарифный коэффициент) | 198% | 198% |
| Средний коэффициент увеличения оплаты труда за значимость профессий | 100% | 101% |
| Средняя месячная ставка (руб.) | 11742,20 | 11855,90 |
| Текущее премирование (руб.) | 9980,90 | 10077,50 |
| Выплата вознаграждений по итогам работы за год(руб) | 2107,90 | 2107,90 |
| Фонд заработной платы ППП(руб.) | 689579,70 | 819992,0 |
| ФЗП в себестоимости - всего | 662673,60 | 823386,0 |
| Средняя з/п из себестоимости | 23,40 | 28,20 |
| Прочие выплаты в составе ФЗП | 18521,50 | 23013,40 |
| ФЗП - всего: | 724293,30 | 846399,40 |
| Выплаты социального характера | 28971,70 | 33856,0 |
| Средства на оплату труда - всего | 753265,10 | 880255,30 |

Приложение Б

Состав фактического фонда заработной платы за 2008-2010 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Ед. изм. | 2008 г. | 2009 г. | 2010 г. | 2010 г./2009 г. |
| Численность персонала (всего) | чел |  |  |  | 70 |
| Численность рабочих |  |  |  |  |  |
| Всего израсходовано на оплату труда и выплаты социального характера | руб | 653481,80 | 761615,80 | 890187,20 | 1,17 |
| Фонд заработной платы (ФЗП) | руб | 619098,70 | 724293,30 | 852440,90 | 1,18 |
| ФЗП в процентах ко всем издержкам на оплату труда | % | 94,74 | 95,10 | 95,76 | 1,01 |
| Выплаты социального характера (ВСХ) | руб | 34383,10 | 37322,50 | 37746,30 | 1,01 |
| ВСХ в процентах ко всем издержкам на оплату труда | % | 5,26 | 4,90 | 4,24 | 0,87 |
| Фонд потребления предприятия | руб | 656736,30 | 765483,70 | 894200,0 | 1,17 |
| Средняя заработная плата одного работника в месяц | руб |  |  |  |  |
| Расходы на оплату труда и ВСХ, отнесенные на себестоимость продукции | руб | 592708,0 | 695355,30 | 836776,0 | 1,23 |
| То же в процентах по всем издержкам на оплату труда и ВСХ, в т.ч | % | 90,70 | 91,30 | 94,0 | 1,03 |
| ФЗП отнесенный на себестоимость продукции | руб | 568999,70 | 662673,60 | 823387,60 | 1,24 |
| То же в процентах к строке 10 | % | 96,0 | 95,30 | 98,40 | 1,03 |
| Выплаты социального характера | руб | 23708,30 | 32681,70 | 13388,40 | 0,4 |
| То же в процентах к строке 10 | % | 4,0 | 4,7 | 1,6 | 0,34 |
| Валовая выручка в текущих ценах | руб | 3270946,3 | 3823218,8 | 4517481,8 | 1,2 |
| Валовая выручка в ценах базисного периода | руб | - | 3823218,8 | 3601308,9 | 0,94 |
| Себестоимость произведенной продукции | руб | 2757964,8 | 3207398,3 | 3865549,7 | 1,2 |
| Валовая прибыль | руб | 512981,5 | 615820,5 | 651932,2 | 1,05 |
| Чистая прибыль | руб | 325450,40 | 386787,50 | 401279,40 | 1,03 |
| Выработка продукции на одного работника ППП в сопоставимых ценах | руб | - | 1636,70 | 1490,60 | 0,91 |
| Индекс потребительских цен |  | 1,19 | 1,15 | 1,12 | - |

Приложение В

Структура средств на оплату труда за 2009-2010 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование данных | 2009 г. | 2010 г. | 2010/2009 гг | Доля в общих затратах 2009 г. | Доля в общих затратах 2010 г. |
| Оплата за отработанное время, всего, в том числе: | 601224,50 | 735203,0 | 1,22 | 83,6% | 82,6% |
| Оплата по тарифным ставкам | 253531,20 | 275588,40 | 1,09 | 35,3% | 31,0% |
| Выплаты стимулирующего характера, всего, из них: | 347693,40 | 459614,60 | 1,32 | 48,3% | 51,6% |
| Премии за основные результаты деятельности | 246073,20 | 344502,5 | 1,4 | 34,2% | 38,7% |
| Вознаграждения по итогам работы за год | 73738,10 | 84135,2 | 1,14 | 10,3% | 9,5% |
| Доплаты и надбавки | 27882,10 | 30977,0 | 1,1 | 3,9% | 3,5% |
| Оплата за неотработанное время, всего, в том числе: | 68242,0 | 95915,60 | 1,4 | 9,5% | 10,8% |
| Очередных отпусков | 43415,0 | 61635,5 | 1,4 | 6,0 % | 6,9% |
| Отпусков по учебе | 3512,0 | 4010,70 | 1,14 | 0,5% | 0,5% |
| Потерь рабочего времени не по вине работника | 21315,0 | 30269,0 | 1,4 | 3,0% | 3,4% |
| Единовременные поощрительные выплаты, всего. В т.ч: | 13447,30 | 24447,20 | 1,8 | 1,9% | 2,7% |
| Единовременные премии за выполнение особо важных производственных заданий | 13447,30 | 23330,0 | 1,7 | 1,9% | 2,6% |
| Премии победителям во внутрипрозводственном соревновании | - | 1117,2 | - | 0,0% | 0,1% |
| Выплаты социального характера, всего, в т.ч: | 34315,9 | 32894,4 | 0,96 | 4,8% | 3,7% |
| Расходы на культурно - бытовые цели | 2400,50 | 3608,30 | 1,5 | 0,3% | 0,4% |
| Всего израсходовано на оплату труда и выплаты социального характера | 761615,8 | 890187,8 | 1,17 | 100% | 100% |

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |