

Формирование средств на стимулирование труда

Фонд заработной платы (ФЗП)

Фонд заработной платы –

сумма средств на оплату труда персонала организации

Методы формирования

1. Метод прямого лимитирования
2. Метод стабилизации
3. Нормативные методы
 1. На основе нормативов роста объемов продукции
 2. На основе нормативов прироста объемов продукции
4. Остаточный метод
5. Метод прямого счета (поэлементный)
6. Долевой

Методы формирования фондов заработной платы

Метод	Порядок определения	Недостатки
<p>Прямое лимитирование</p>	<p>ФЗП определяется умножением расчетной численности работников на их среднюю заработную плату (без выплат из фондов материального поощрения). Основой расчета этих показателей является определение планового прироста производительности труда и средней заработной платы. Плановая средняя заработная плата определяется, исходя из базового уровня.</p>	<p>-слабо стимулирует рост эффективности; -поощряет предприятия к широкому использованию экстенсивных методов хозяйствования</p>
<p>Метод стабилизации величины ФЗП</p>	<p>Устанавливается стабильный на ряд лет ФЗП при условии роста объема производства на этот же период времени. Обязательное экономическое требование – уменьшение удельных затрат заработной платы на единицу объема продукции в каждом последующем периоде</p>	<p>-экономическая устойчивость нарушается в условиях постоянного технического совершенствования производства, изменения ассортимента продукции и т.д.</p>

**Н
о
р
м
а
т
и
в
н
ы
е

М
е
т
о
д
ы**

На основе абсолютных нормативов (норматив зарплаты на один руб. роста объема продукции)

Утверждают нормативы расхода ФЗП на единицу объема выпускаемой продукции. Эти нормативы предусматриваются стабильными, снижающимися по годам.

$$F_{пл} = F_б (O_{пл} * / O_б) * K, \text{ где}$$

$F_б, F_{пл}$ – соответственно, фонд заработной платы в базовом и плановом периодах;

$O_б, O_{пл}$ – соответственно, размер объема производства в плановом и базовом периодах в принятых единицах измерения;

K -нормативный плановый коэффициент.

K характеризует соотношение между темпами роста средней заработной платы и производительности труда на плановый период.

Предприятия в неравных условия, так как

1) зависят от достигнутого в базовом периоде уровня;

2) не учитывается фондовооруженность труда

3) не стимулируют ни качество продукции, ни экономию материальных ресурсов

На основе приростных нормативов (норматив зарплаты за каждый % прироста объема продукции)

Нормативным является прирост ФЗП на 1% прироста объема продукции.

$$F_{пл} = F_б * (1 + N * O / 100) \pm Э, \text{ где}$$

N -норматив прироста ФЗП за каждый процент прироста объема производства (O) в принятых единицах его измерения.

$Э$ -экономия (перерасход) ФОТ в базовом году

Остаточный метод

Распределению подлежит валовой доход, который исчисляется как разность между суммарными денежными поступлениями от реализации продукции и затратами на материалы и др. расходы, без заработной платы.

Из стоимости валового дохода исключается сумма уплаченных предприятием штрафов, неустоек, возмещение ущерба партнерам. Объем валового дохода возрастает (уменьшается) в размере положительных (отрицательных) результатов экспорта продукции.

-зависит от других нормативных элементов распределения чистого продукта: отчислений в бюджет, в вышестоящие организации, фонды и т.д.

<p>Метод прямого счета (позлементный)</p>	<p>Основан на расчете нормативов зарплатоемкости продукции.</p> <p>Фонд заработной платы целесообразно определять выделяя фонды, соответствующие видам зарплатоемкости (трудоемкости) продукции: технологической (F_T), обслуживания (F_O) и управления (F_Y)</p> $F = F_T + F_O + F_Y$ <p>Достоинством метода отдельного формирования фонда заработной платы является возможность оперативной корректировки ФЗП при изменении производственной программы, структуры кадров и оборудования.</p> <p>ФОТ на основе групповых нормативов зарплатоемкости отдельных видов изделий определяется по формуле:</p> $F = \text{SUM}(N_{zk} * P_k),$ <p>где N_{zk} - норматив зарплатоемкости на k-ый вид продукции, P_k - объем выпуска k-ой продукции в натуральном выражении.</p>	<p>-не стимулирует экономию ресурсов</p> <p>-зависит от точности применяемых норм</p>
<p>Долевой</p>	<p>Формируется по удельному весу затрат на оплату труда в объеме чистой продукции (стоимости добавленной обработкой) или в объеме продаж</p>	<p>-трудности в российской практике связаны с оценкой ЧП</p> <p>-объем продаж может сильно зависеть от рыночной конъюнктуры</p>

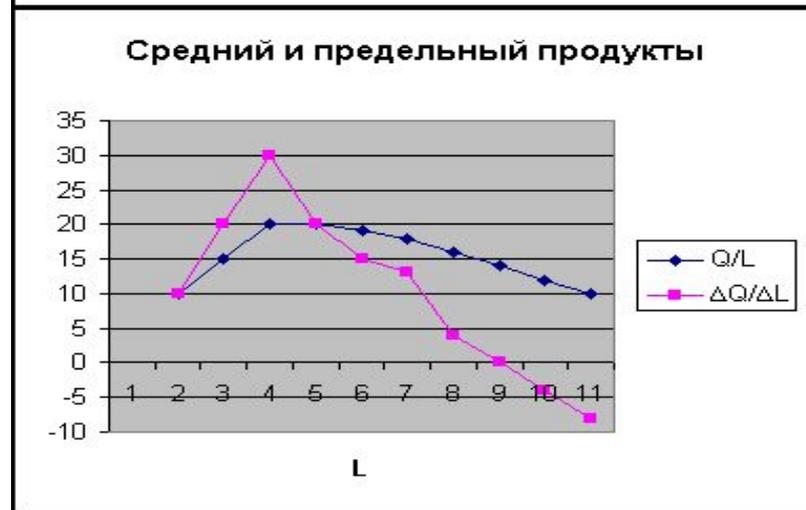
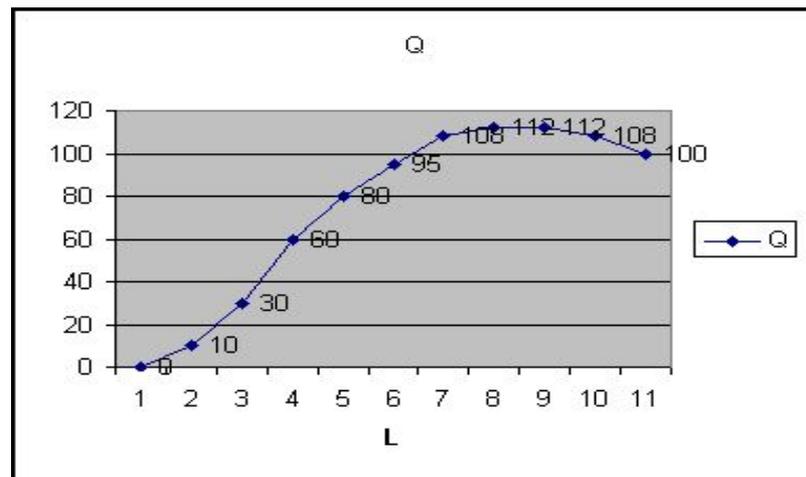
Рыночный уровень оплаты труда

Закон убывающей производительности

Средний продукт (AP_L) = Q/L

Предельный продукт (MP_L) = $\Delta Q/\Delta L = \partial Q/\partial L$

K	L	Q	Q/L	$\Delta Q/\Delta L$
10	0	0		
10	1	10	10	10
10	2	30	15	20
10	3	60	20	30
10	4	80	20	20
10	5	95	19	15
10	6	108	18	13
10	7	112	16	4
10	8	112	14	0
10	9	108	12	-4
10	10	100	10	-8



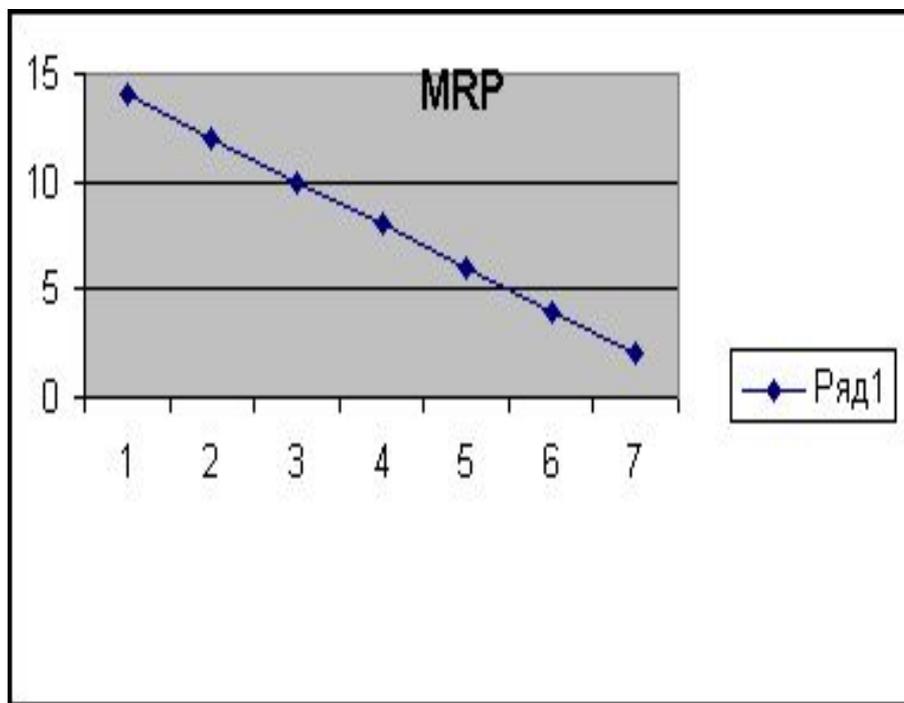
Рынок совершенной конкуренции

Построение зависимости $MRP = f(L)$

MRP – предельная производительности в денежном выражении от применения дополнительной единицы ресурса L

L – ресурс

Единица ресурса L	Всего продукта Q	MP	Цена ед. Р	Общий доход TR	MRP
0	0				
1	7	7	2	14	14
2	13	6	2	26	12
3	18	5	2	36	10
4	22	4	2	44	8
5	25	3	2	50	6
6	27	2	2	54	4
7	28	1	2	56	2



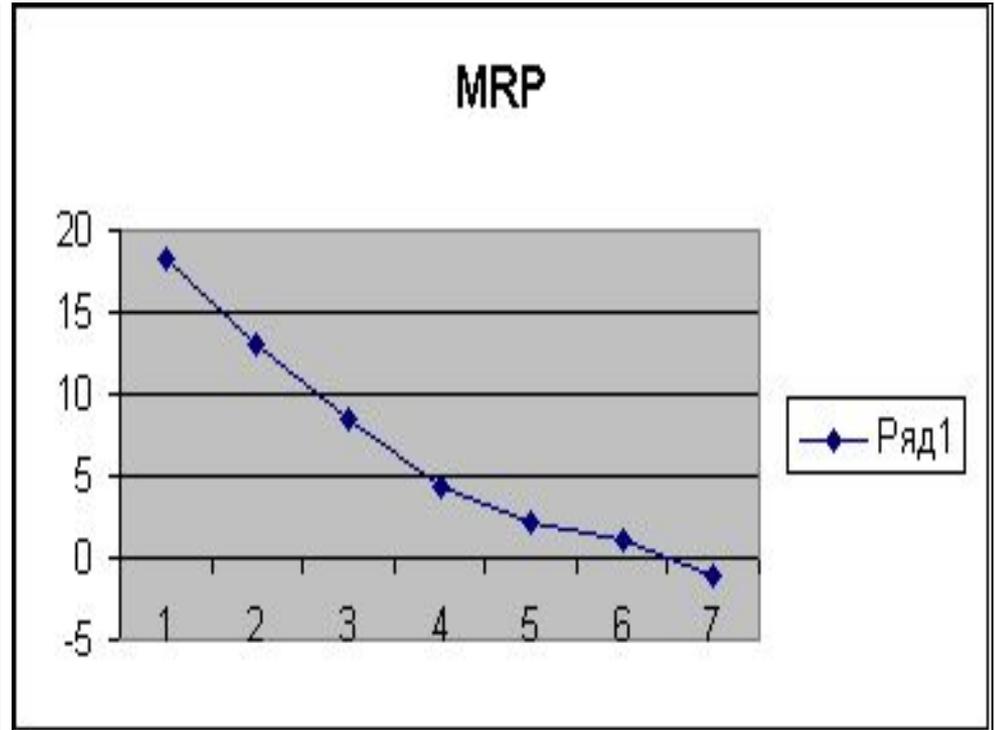
Рынок несовершенной конкуренции

Построение зависимости $MRP = f(L)$

MRP – предельная производительности в денежном выражении от применения дополнительной единицы ресурса L

L – ресурс

Единиц ресурса	Всего Продукта Q	MP	Цена ед. Р	Общий доход TR	MRP
0	0				
1	7	7	2,6	18,2	18,2
2	13	6	2,4	31,2	13
3	18	5	2,2	39,6	8,4
4	22	4	2,0	44	4,4
5	25	3	1,85	46,25	2,25
6	27	2	1,75	47,25	1
7	28	1	1,65	46,2	-1,05



Премирование

Поощрительные системы

Вид системы	Виды поощрений	Источник покрытия
Системы, увязывающие основную оплату с уровнем выполнения и перевыполнения показателей, выходящих за пределы норм труда работников	Стимулирование за текущие результаты деятельности (четкие количественные параметры)	Себестоимость
Системы, увязывающие основную оплату с личными деловыми качествами работников, уровнем профмастерства, отношением к работе	Доплаты и надбавки: -за профмастерство -за совмещение проф. (должн) -за расширение зон обслуж. -за вып. объема работ меньшей численностью -и т.д.	Себестоимость Прибыль
Системы, увязывающие основную заработную плату с определенными достижениями, не носящими систематического характера или результатами коллективной работы за длительный период (например, год)	Единовременные премии и вознаграждения - не являются механической прибавкой к заработной плате	Прибыль

Механизм премиальной системы:

- ***1. Показатели и условия премирования***
- ***2. Размеры премий***
- ***3. Круг премируемых работников***
- ***4. Периодичность премирования***

Пример расчета

Источник: Р.Яковлев «Оплата труда»

Показатели	Запланированный рост (снижение) в %	ФОТ (д.е.)	Запланировано на текущее премирование		Размер премии в % к должностному окладу
			%	д.е.	
1	2	3	4	5	6
1.Выполнение плана производства продукции	100		50	4,8	За выполнение плана на 100% $(4,8/28,8)100=16,7$
2.Рост производительности труда	7		30	2,9	За 1% роста $(2,9/28,8 \times 7)100=1,4$
3.Снижение себестоимости продукции	0,75		20	1,9	За 0,1 пункта снижения $(1,9/28,8 \times 7,5)100=0,9$
Итого		28,8	100	9,6	

Коэф. использования произв. мощности	Размер премии за каждый % роста ПТ при уровне сдачи продукции с первого предъявления в пределах (в % к должностному окладу)			
	95-100	90-95	85-90	80-85
До 0,8	2,1	1,9	1,7	1,5
От 0,81 до 0,84	2,3	2,1	1,9	1,7
От 0,85 до 0,88	2,5	2,3	2,1	1,9
От 0,89 до 0,92	2,7	2,5	2,3	2,1
От 0,93 до 0,96	3,1	2,9	2,7	2,5
От 0,97 до 1,00	3,3	3,1	2,9	2,7

Шкала размеров премий за выполнение объемного показателя в зависимости от % сдачи продукции с первого предъявления и коэффициента использования оборудования– для рабочих

% сдачи продукции с первого предъявления (норматив=90)	Коэф. использования оборудования (норматив=0,8)			
	0,85-0,90	0,80-0,84	0,75-0,79	0,70-0,74
	Размер премии (в % к сумме премии за выполнение производственного задания)			
Ниже 80	не начисляется			
80-84	80	70	60	50
85-89	90	80	70	60
90-94	100	100	90	80
95-97	105	100	90	80
98 и выше	110	105	100	90

ИСТОЧНИКИ СРЕДСТВ НА ПРЕМИРОВАНИЕ

- 1. Условное высвобождение численности за счет снижения трудоемкости единицы продукции:

$$\mathcal{E}_u = \frac{(T_o - T_b)Q}{\Phi K_e}, \quad \mathcal{E}_c = \mathcal{E}_u Z_{cp},$$

- где T_o, T_b – трудоемкости единицы продукции в отчетном и базовом периодах (или до и после внедрения мероприятия),
- Q - программа выпуска данной продукции в натуральном измерении,
- Φ – полезный фонд времени одного работника,
- K_e - коэффициент выполнения норм.

- 2. Экономия от снижения себестоимости при росте объемов производства за счет сокращения условно-постоянных затрат на единицу выпуска продукции :

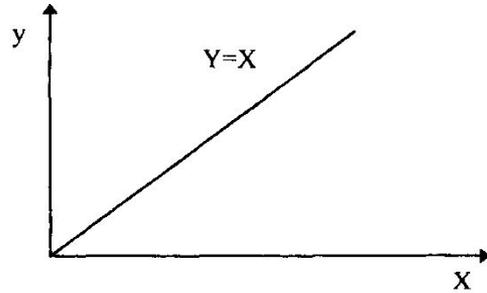
$$\mathcal{E}_c = \Delta C_{пост} = c_{пост} \Delta Q, \text{ где}$$

- $c_{пост}$ - постоянная часть затрат в себестоимости единицы продукции, руб;
- ΔQ - прирост объема выпускаемой продукции.

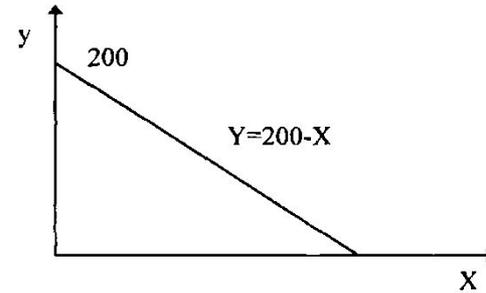
- 3. Снижение себестоимости за счет: снижения расхода материала, брака продукции, текучести кадров, профзаболеваемости и т.д.

Функции стимулирования:

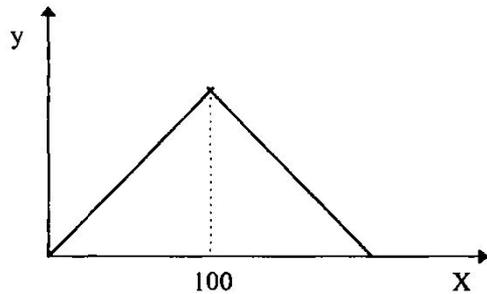
Стимулирование "по линейной восходящей"



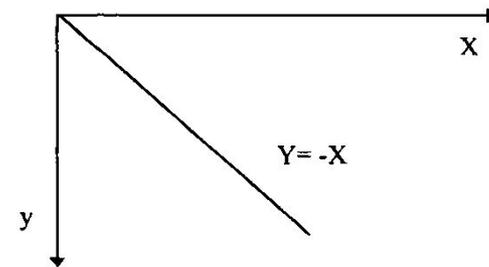
Стимулирование "по линейной нисходящей"
функции: $Y=200-X$



Стимулирование по функции "пирамида"



1. Функция обратного стимулирования (штрафных санкций)



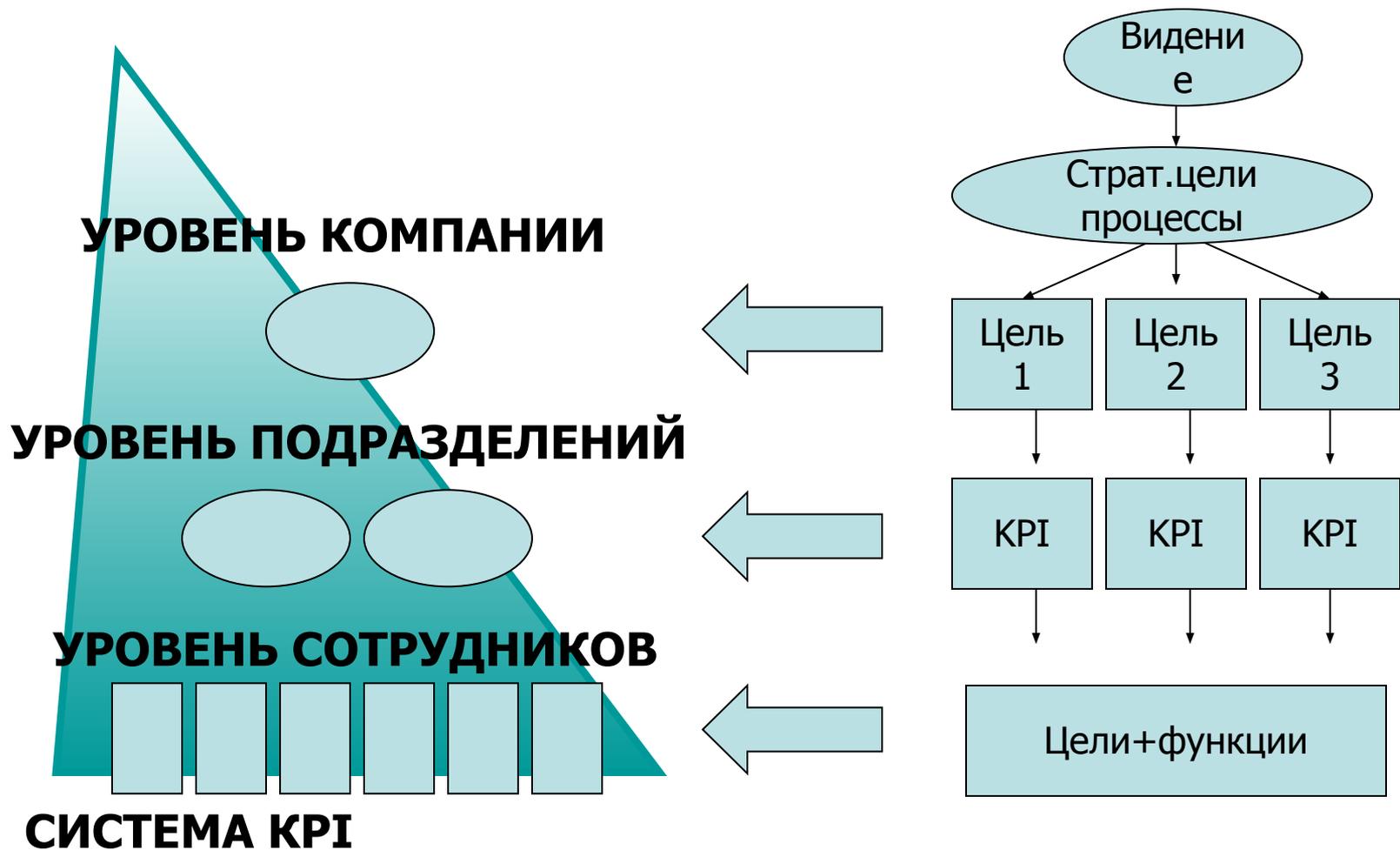
Наименование показателя	Тб	То	% выполнения	Функция стимулирования	Скорректир. показатель Y	Весовой коэфф.	Частные показ. эфф-сти (баллы)
1	2	3	4	5	6	7	8 = 6 x 7
Баланс. прибыль	54млр. руб	59,04млр. руб	110	Y = X	110	0.2	22
Объем товар.прод.	360млр. руб	392млр.руб	109	Y = X	109	0,15	16,35
Затраты на 1 руб. прод.	85 коп.	85 коп.	100	Y = 200 - X	100	0,1	10
Производит. труда	<u>90 т.руб</u> чел	91	101	Y = X	101	0,1	10,1
Качество продукции	100%	100%	100	Y = X	100	0,1	10
Потери раб. времени на 1 раб-го	12 чел-дней	14,4 чел-дней	120	Y = 200 - X	80	0,05	4
Ср. год.ЗП	18т.руб	19,8 т.руб	110	Y = 200 - X	90	0,05	4,5
Текучесть	12%	15%	125	Y = 200 - X	75	0,05	3,75
Фондоотдач	5 руб	6 руб	120	Y = X	120	0,05	6,0
Уровень труд. дисц.	10баллов	9баллов	90	Y = X	90	0,05	4,5
Соотн. темпов роста ПТ и ВнЕД	100%	92%	92	Y = X	92	0,05	4,6
Средние инноваций	10млн.	16млн.руб.	160	Y = X	160	0,05	8
$П = \frac{\Phi}{\sum_i B_i} B_i$						1,0	103,8

Премирование на основе КРІ (Key Performance Indicators)

КПЭ – коэффициенты
повышения эффективности

КРІ (КПЭ)- система показателей,
измеряющих
результативность человека,
команды, процесса по заранее
заданным критериям

ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ (КРІ)



Примеры

- **Категория А:** топ-менеджеры, руководители ключевых подразделений
- **Категория В:** руководители и профессионалы, создающие основной бизнес-результат
- **Категория С:** поддерживающие, оказывающие услуги руководители
- **Категория D:** сотрудники, не влияющие на бизнес-процессы компании

Таблица целей генерального директора

3-5 основных целей	KPI	Вес, %	План	Факт	Результат
Увеличить долю рынка	Количество новых клиентов	25	50	45	23%
Увеличить объем продаж	Выручка от реализации	35	500000 \$	550000 \$	39%
Рост маржинальной прибыли	Маржинальная прибыль	40	200000 \$	180000 \$	36%
				Итого R	98%

Таблица целей руководителя отдела продаж

3-5 основных целей	KPI	Вес, %	План	Факт	Результат
Увеличить долю рынка	Доля рынка	20	5%	4,5%	18%
Увеличить объем продаж	Выручка от реализации	30	500000 \$	500000 \$	30%
Рост валовой прибыли	Валовая прибыль	50	200000 \$	180000 \$	45%
				Итого R	93%

Таблица целей начальника цеха

3-5 основных целей	KPI	Вес, %	План	Факт	Результат
Выполнение плана выпуска продукции	Объем производства, тыс. руб.	40	3000	3200	43%
Выполнение плана по ассортименту	Доля позиций ассортимента, %	30	120	100	25%
Выполнение норматива по браку	Брак, % от выпуска	20	13	13	20%
Сокращение затрат	Материально-технические затраты, т. руб.	10	100	100	10%
				Итого R	98%

Категории персонала	Значение показателя результативности R, %					
	80	85	90	95	100	Более 100
A	20	40	60	80	100	110
B	10	20	30	40	50	55
C	0	0	10	20	30	35

Таблица целей для поддерживающий подразделений

1. Финансовые цели, показатели
 - Выполнение бюджета
2. Клиентские показатели
 - Удовлетворенность внутреннего клиента
 - Удовлетворенность внешнего клиента
 - CSI (Client satisfaction index)
3. Ключевые функции (в соответствии с описанием должности)
4. Проектные (работа в проектах)
 - Выполнение в срок
 - Качество выполненного проекта (отсутствие претензий, утвержденный документ)
 - Выполнение бюджета

CSI: Директор по персоналу

Критерии	Вес	Оценка	Результат
Профессионализм	0,4	5	2
Своевременность	0,25	2	0,5
Эмпатия	0,25	4	1
Конфиденциальность	0,1	4	0,4

Начальник отдела закупа

KPI	Вес, %
Поддержание страхового запаса компании	40
Выполнение норматива по кредиторской задолженности	20
Своевременное выполнение закупок продукции	40

Структура формирования мотивации на базе KPI



Типовая формула премирования

Типовая формула премирования

$$\text{КП} = \text{Оклад (постоянная часть)} + (\% \text{ от Оклада}) (\text{вес КР1} \times \text{К1} + \text{вес КР1} \times \text{К2} + \text{вес КР1} \times \text{К3})$$



Гибкие программы benefits (СВ):

- «Кафетерий»
- «Буфет»
- «Комплексный обед»

Многоуровневая система benefits:

Статус (привилегии)

За заслуги (результаты)

«Комфорт»

«Набор для выживания»

Структура финансового вознаграждения в современной организации

Надбавки к
основному
вознаграждению
(Д, Н)

Основное
вознаграждение
(Тф)

Постоянная часть

Стимулирующее
вознаграждение:
- Индивидуальное/
групповое
- Организационное
(П)

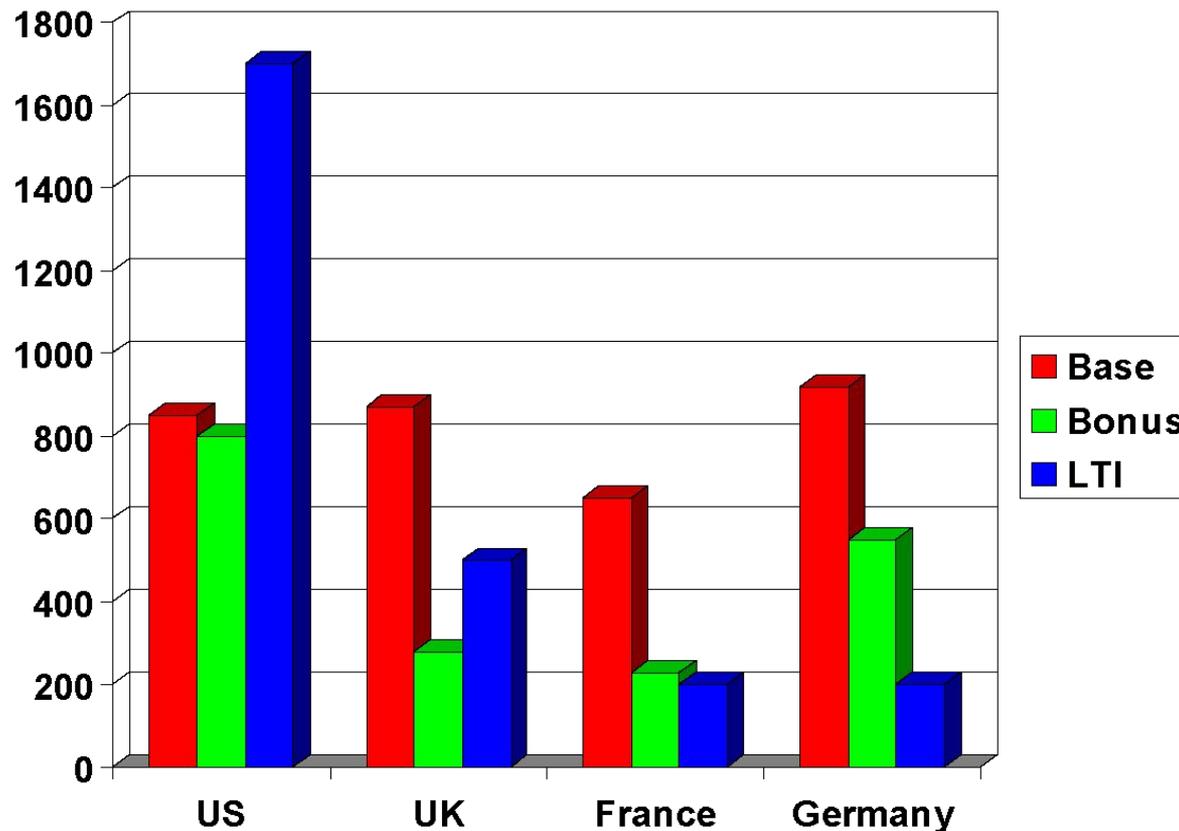
Переменная часть

Бенефиты
(дополнительные
выплаты и
социальные услуги)
(СВ)

Долгосрочная мотивация

Что такое - долгосрочный стимул?

Выплаты за работу, которые производятся в течение больше чем одного года.



Виды долгосрочных стимулов

(Специфические формы переменного денежного вознаграждения менеджеров)

- 1. Бонус наличностью за результаты работы в проценте от прибыли.
- 2. Отложенные до определенного момента в будущем премиальные выплаты («золотые наручники»), обеспечивающие долгосрочную заинтересованность менеджера в прибыльности.
- 3. Опцион на акции - право в определенный момент в будущем купить акции по их цене (95-100%), действовавшей в момент его предоставления.
- 4. Пакет акций в качестве вознаграждения по итогам деятельности за рост доходов на акцию в течение 3-5 лет.
- 5. Права на участие в приросте стоимости основного капитала и фантомные акции.
- 6. Пенсионные выплаты

Принципы эффективной системы вознаграждения

- 1. Соответствие целей системы вознаграждения стратегически целям организации*
- 2. Учет мотивационных факторов, ожиданий и потребностей персонала*

Сильные мотиваторы трудового поведения:

- достижение
- признание
- самореализация

3. Устранение демотивирующих факторов

Демотивирующие факторы:

- Конфликтность
- Стрессы на рабочем месте
- Невыполнение руководителями обещаний
- Уравниловка
- Отсутствие ресурсов для достижения поставленных целей и др.

4. Прозрачность и понятность системы вознаграждения:

- Понятна структура оплаты труда
- Известны принципы формирования оплаты труда
- Понятно соотношение финансового и нефинансового вознаграждения

5. Справедливость системы оплаты труда

6. Вознаграждение как за индивидуальные, так и за коллективные результаты труда

7. *Своевременность выплаты вознаграждения: поощрение должно быть конкретным и безотлагательным (чем больше временной интервал, тем меньше эффект)*
8. *Сочетание материального и нематериального (денежного и неденежного) вознаграждения*
9. *Формирование конкурентоспособной системы оплаты труда*
Условия формирования:
 - мониторинг рынка заработных плат
 - оценка системы стимулирования труда в организации, ее эффективности
10. *Вовлеченность сотрудников в проведение изменения*