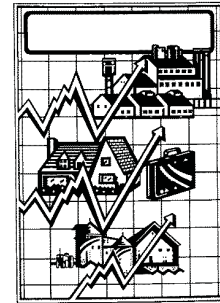


РЕАЛЬНЫЙ СЕКТОР ЭКОНОМИКИ И ПОТРЕБЛЕНИЕ



С.Н. ЛАПИНА

НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ СФЕРЫ ТОРГОВЛИ И ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

Быстро меняющиеся социально-экономические условия ставят перед руководством организаций новые цели и задачи, несопоставимые по своим масштабам, сложности и комплексности с задачами даже десятилетней давности. Это предопределяет необходимость пересмотра привычных, традиционных методов управления, а также постоянного повышения эффективности деятельности.

Как свидетельствует практика, успешная деятельность организаций в значительной степени зависит от создания эффективной системы показателей результативности деятельности сотрудников, от их заинтересованности в достижении значимых целей и задач организации, а также от разработки эффективной системы мотивации и стимулирования труда сотрудников.

Проблема стимулирования труда в целом и применительно к новым экономическим условиям привлекает пристальное внимание научных и практических работников. В экономической литературе огромное внимание теоретическим и практическим аспектам стимулирования труда уделено в работах В. Белкина, Б. Генкина, А. Жукова, Н. Комаровой, В. Ракоти, А. Рофе, Г. Слезингера, В. Травина и др. Зарубежные подходы к пониманию мотивации представлены многочисленными теориями мотивации Ф. Герцберга, П. Друкера, Э. Лоулера, Д. МакГрегора, Д. МакКлеланда, А. Маслоу, Э. Мэйно, Л. Портера, Ф. Тейлора и др. Мотивационное значение системы вознаграждений и способы ее повышения исследуются в работах Г. Гендлера, Дж. Гибсона, П.В. Журавлева, Д.М. Иванцевича, Ю.Г. Одегова, Д.С. Синка, С.В. Шекшни, Дж. Ханта, Р.Я. Яковлева и др.

Вместе с тем, несмотря на наличие многочисленных исследований в области мотивации и стимулирования труда, остается ряд нерешенных вопросов. Так, неясно, как управлять трудовым поведением работника? Как обеспечить взаимосвязь результатов труда и получаемого вознаграждения? За что премировать сотрудника? Каким образом сотрудников можно стимулировать к результативному труду? Как обеспечить взаимосвязь индивидуальных, групповых и конечных результатов деятельности организации?

Светлана Николаевна ЛАПИНА, аспирантка кафедры управления предприятиями торговли Белорусского государственного экономического университета.

Кроме того, попытки приспособить классические теории мотивации к современности во многом не систематизированы, что затрудняет практическое использование технологий и методов мотивации. Сложность практической организации системы мотивации персонала определяется также слабой изученностью особенностей мотивации торговых работников, наличием множества способов воздействия на мотивацию конкретного человека. При этом действие механизма мотивации с абсолютной точностью не определено.

В связи с этим экономическое обоснование оплаты труда, обеспечение взаимосвязи индивидуальных результатов труда и получаемого вознаграждения, материального стимулирования труда персонала с целью получения максимальной отдачи от каждого отдельного работника и в то же время наиболее полное удовлетворение его потребностей не только не теряют своей актуальности, но и занимают одно из приоритетных мест в деятельности торговых организаций.

Цель статьи состоит в выявлении действенных методов и инструментов стимулирования персонала, обеспечивающих взаимосвязь индивидуальных результатов труда с конечными результатами деятельности организаций, тем самым повышая заинтересованность персонала в результативном труде.

Большинство торговых организаций в настоящее время столкнулись с серьезной проблемой — отсутствием результативной системы мотивации сотрудников. В результате диспропорции в финансовом обеспечении и тяжелого финансового состояния организаций в сфере торговли и общественного питания сложился достаточно невысокий уровень заработной платы по сравнению с другими отраслями (в 2007 г. номинальная начисленная среднемесячная заработная плата работников составляла 79,9 % к среднереспубликанскому уровню, что на 3,1 % больше уровня 2006 г. и на 0,5 % ниже уровня 1995 г.) [1].

Согласно данным социологического опроса, проведенного автором среди работников торговых организаций Республики Беларусь в 2009 г., большая часть респондентов не удовлетворена размерами заработной платы (19 % — не удовлетворены, 28 % — слабо удовлетворены, 24 % — частично удовлетворены, 23 % — не в полной мере удовлетворены, 6 % — полностью удовлетворены).

Для повышения материальной заинтересованности работников в 2009 г. в Республике Беларусь был принят ряд нормативных правовых актов, направленных на либерализацию в области оплаты труда работников реального сектора экономики.

1. Декретом Президента Республики Беларусь от 23.01. 2009 г. № 2 «О стимулировании работников организаций отраслей экономики» установлены единые нормативы отнесения выплат стимулирующего характера на затраты в пределах 80 % тарифной части заработной платы по организации в целом взамен действующих трех нормативных размеров: 30 % — начисленная премия, 30 % — надбавки за высокие достижения в труде и 20 % — надбавки за стаж работы. При обеспечении рентабельной работы организациям предоставлено право включать в затраты до 100 % указанных выплат. С принятием Декрета наниматель вправе самостоятельно определять приоритетность видов стимулирующих выплат.

2. Указом Президента Республики Беларусь от 23.01. 2009 г. № 49 «О некоторых вопросах стимулирования реализации продукции, товаров (работ, услуг) в 2009 году» руководителям коммерческих организаций, независимо от формы собственности, предоставлено право ежемесячно выплачивать вознаграждение работникам, обеспечивающим реализацию продукции, в том числе на экспорт, и снижение запасов готовой продукции.

3. Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 28.01. 2009 г. № 103 «О внесении изменений и дополнений в постановления Совета Министров Республики Беларусь от 25 июля 2002 г. № 1003 и от 27 декабря 2004 г. № 1651 и признании утратившими силу некоторых постановлений Совета Министров Республики Беларусь по вопросам регулирования оплаты труда» отменяет необходимость обязательного установления предельного норматива прибыли, направляемой на оплату труда, для организаций, достигших предельного размера тарифной ставки первого разряда либо имеющих долю выплат

за счет прибыли в общем фонде заработной платы более 30 %. С 2009 г. вся тарифная часть заработной платы включается в затраты по производству и реализации продукции товаров (работ, услуг) исходя из фактически действующей в организации тарифной ставки первого разряда.

4. С 01.09. 2009 г. постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь внесены изменения и дополнения в Инструкцию о порядке применения Единой тарифной сетки работников Республики Беларусь. Так, например, установлен единый для всех работников норматив повышения тарифных ставок и должностных окладов; нанимателю предоставлено право на основании локального нормативного правового акта в зависимости от финансового положения организации и других факторов дифференцировать тарифные ставки (оклады) работников путем их повышения до 300 % включительно по совокупности оснований; расширен диапазон тарификации должностей служащих, в соответствии с которым их тарифные разряды будут устанавливаться руководителем организации самостоятельно [2, 7–15; 3, 15–24].

Тем не менее на практике в деятельности торговых организаций Республики Беларусь по вопросам оплаты труда с принятием указанных документов кардинальных изменений не произошло. Так, в структуре фонда оплаты труда соотношение постоянной и переменной частей на протяжении 2008–2010 гг. осталось практически неизменным — удельный вес тарифной части в фонде заработной платы колеблется от 50 до 60 %, надтарифная часть составляет в среднем 20–25 % фонда заработной платы (ФЗП) (табл. 1).

Таблица 1. Структура и состав фонда оплаты труда в УП «ДорОРС»

Виды выплат	Март 2008 г.		Март 2009 г.		Март 2010 г.	
	тыс. р.	удельный вес, %	тыс. р.	удельный вес, %	тыс. р.	удельный вес, %
Оклады	1 098 588	51,9	1 305 495	59,2	1 430 469	55,1
Текущая премия	282 345	13,4	190 319	8,6	397 677	15,3
Отпускные	182 974	8,6	149 819	6,8	110 020	4,2
Надбавки за сложность труда	103 495	4,9	118 392	5,4	127 034	4,9
Выслуга	92 172	4,3	111 996	5,1	125 058	4,8
Прочие выплаты	348 329	16,5	325 796	14,8	406 284	15,6
Несписочный фонд	9 294	0,4	2 400	0,1	2 100	0,1
ФЗП: издержки	2 121 793	100	2 204 217	100	2 598 642	100
Средняя зарплата	875,8		945,9		1 070,6	

Как свидетельствуют данные табл. 2, при формировании надтарифной части заработной платы руководители организаций по-прежнему применяют выплаты стимулирующего характера (премии и надбавки). Удельный вес данных выплат в общем размере оплаты труда работников торговли остается невысоким и в среднем не превышает 35 %. Так, например, в УП «ДорОРС» по состоянию на 01.03. 2010 г. для бухгалтера двенадцатого разряда стимулирующие выплаты составили 32 % начисленной среднемесячной заработной платы. Кроме того, с принятием Декрета Президента от 23.01. 2009 г. □ 2 соотношение удельного веса надбавок и премий в разрезе стимулирующих выплат существенно не изменилось (величина надбавки не превышает 50 %, премии — не больше 30 %).

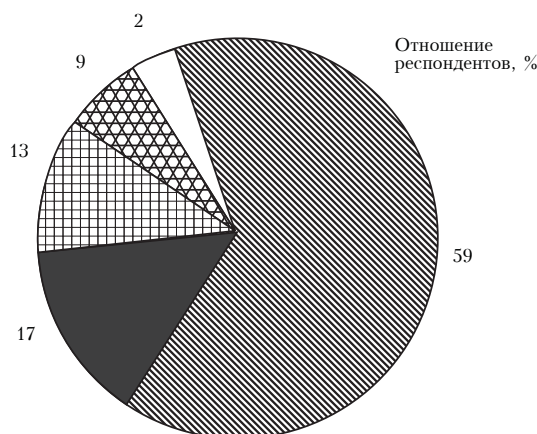
Вместе с тем в табл. 2 приведены условные расчеты возможных уровней заработной платы бухгалтера двенадцатого разряда [2]. За основу расчета взяты различные размеры тарифной ставки первого разряда, а также максимально возможные (50 %) размеры повышений тарифных окладов и стимулирующих выплат, что допустимо для рентабельных организаций. Как видим, минимальный уровень начисленной заработной платы за месяц составляет 852 000 р., максимальный — 2 982 000 р. Вместе с тем заработная плата бухгалтера УП «ДорОРС» — организации, обеспечивающей рентабельную работу, составляет 1 108 300 р. Таким образом, исходя из возможных уровней заработной платы, в УП «ДорОРС» имеются резервы повышения начисляемой заработной платы.

Таблица 2. Возможные расчеты уровней заработной платы бухгалтера

Наименование должности	Тарифный оклад			Повышение по контракту (Декрет от 26.07.1999 г. □ 29) до 50 %	Должностной оклад	По решению нанимателя				Итого начислено заработной платы, тыс. р.
	разряд	коэф.	оклад тыс. р.			Надбавка		Премия		
						тыс. р.	%	тыс. р.	%	
Бухгалтер	12	2,84	284,0	50	426,0	213,0	50	213,0	50	852,0
Бухгалтер	12	2,84	568,0	50	852,0	426,0	50	426,0	50	1 704,0
Бухгалтер	12	2,84	994,0	50	1 491,0	745,5	50	745,5	50	2 982,0
Бухгалтер	12	2,84	599,8	40	839,7	146,9	17,5	121,7	14,5	1 108,3

В последнее время исследования психологов и опыт работы многих организаций свидетельствуют, что для огромного числа сотрудников материальное вознаграждение в большей мере приобретает характер необходимого, но недостаточного мотивационного фактора: в рейтинге предпочтений у сотрудников материальные методы стимулирования менее значительны, чем социальные льготы, т.е. сама по себе оплата труда еще не гарантирует высокую отдачу персонала в труде. К тому же торговые работники не гарантируют, что при повышении материального вознаграждения они будут прилагать больше усилий в работе для достижения высоких результатов. Согласно данным опроса, на вопрос «В течение какого периода времени после увеличения материального вознаграждения Вы будете прилагать больше усилий в работе?» 92 % респондентов ответили, что будут работать как обычно.

Стимулом к повышению заинтересованности в результативном труде, по мнению торговых работников, служат премиальные выплаты, но в том случае, если отражают взаимосвязь результатов труда и вознаграждения. Однако на практике наблюдается слабая взаимосвязь достигнутых в процессе работы индивидуальных результатов труда и получаемого вознаграждения. Данное утверждение также подтверждено данными социологического опроса, согласно которому ответы респондентов на вопрос «От чего зависит получаемое Вами премиальное вознаграждение» расположились следующим образом (см. рисунок):



Факторы, определяющие получаемое сотрудниками премиальное вознаграждение:
 ▨ — от выполнения должностных обязанностей; ■ — от личного отношения к сотруднику; ▩ — от конкретных результатов труда каждого сотрудника;
 ▤ — от результатов деятельности организации; □ — от результатов работы подразделений

Из рисунка следует: 59 % опрошенных ответили, что получаемое ими премиальное вознаграждение зависит от выполнения должностных обязанностей, 17 % — от личного отношения к сотруднику, 13 % — от конкретных результатов труда каждого сотрудника, 9 % — от результатов деятельности организации, 2 % — от результатов работы подразделений. Приведенные данные подтверждают, что личный вклад сотрудников практически не учитывается в процессе вознаграждения. Это объясняется тем, что в организациях отсутствуют разработанные критерии и показатели результативности труда торгово-оперативного персонала, позволяющие увязать систему материального вознаграждения с результатами труда.

В итоге проведенных автором исследований выявлено, что:

- премии воспринимаются работниками как постоянная часть заработной платы, не зависящая от дополнительных усилий работника;
- распределение переменной части на индивидуальном уровне не проработано до конкретных механизмов;
- показатели результативности деятельности организации не влияют на переменную часть заработной платы сотрудников;
- при вознаграждении не учитывается роль персонала в реализации основных бизнес-процессов и вклад в достижение конечного результата;
- в программу мотивации недостаточно вовлечен спектр личностных возможностей и ресурсов персонала, что не позволяет повысить самооценку и перейти от простого материального стимулирования к стимулам, которые помогают личности раскрываться на предприятии, создавая более прочную связь между работниками и организацией;
- существуют проблемы в установлении обоснованных пропорций между фондом заработной платы, премиальным фондом и размером компенсационного пакета для каждого работника.

При всем разнообразии подходов разработчики современных систем оплаты труда едины в том, что:

- тарифно-окладная система устарела и не отвечает реалиям сегодняшнего дня;
- основную роль в вопросах стимулирования работников организаций должны играть профсоюзы, отражающие в коллективных договорах приоритетность видов стимулирующих выплат высококвалифицированным специалистам, внесшим наибольший вклад в выполнение показателей финансово-хозяйственной деятельности организации;
- направленность системы стимулирования должна соответствовать тактике и стратегии управления торговой организацией, его подразделениями и персоналом;
- стимулирующие выплаты следует теснее увязывать с индивидуальными и коллективными результатами;
- рост заработной платы относительно роста производительности труда (результативности продаж) необходимо регулировать в соответствии с задачами планирования;
- система стимулирования должна восприниматься работниками как понятная и справедливая.

В современных условиях сложно назвать традиционно действующую систему оплаты труда стимулом, побуждающим трудовые коллективы и их работников к достижению высоких конечных результатов. Скорее наоборот, в результате слабой связи размеров дохода от трудового вклада работника в распределительных отношениях имеет место уравниловка, а заработная плата, по сути, превратилась в тормоз развития экономики. Она не только не заинтересовывает внедрять инновации, повышать качество торгового обслуживания, экономить ресурсы, в полной мере реализовывать физические и интеллектуальные способности работников, но и сдерживает эти процессы.

Анализ отечественного и зарубежного опыта позволяет выявить основные тенденции в области реорганизации систем оплаты труда, обусловленные сложившейся рыночной ситуацией.

В современных условиях функционирования организаций преждевременно ставить вопрос о радикальном изменении подходов к оплате труда, что обусловлено отсутствием эффективно функционирующих механизмов саморегулирования при недостаточной развитости рыночных институтов и инфраструктуры, доминирующей ролью государственного сектора.

Более перспективным является комплексное поэтапное изменение всех параметров системы регулирования размера заработной платы, механизма индексации, тарифной системы, приведение их в соответствие с международной практикой и рекомендациями Международной организации труда с целью повышения уровня жизни населения и эффективности использования трудового потенциала.

Первоочередной задачей современного этапа рыночных преобразований экономики является максимальное приближение минимальной заработной платы и тарифной ставки первого разряда к размерам социальных нормативов — минимального потребительского бюджета и бюджета прожиточного минимума соответственно, определяемых для трудоспособного населения. Это решит проблему обеспечения простого воспроизводства рабочей силы, позволит улучшить структуру оплаты труда в рамках обеспечения оптимального соотношения тарифной ставки первого разряда и минимальной заработной платы.

При совершенствовании действующей тарифной системы необходимо:

- делегировать больше полномочий самим субъектам хозяйствования в разработке тарифных ставок и тарифных коэффициентов;
- тарифные ставки, рассчитанные по коэффициентам Единой тарифной сетки, рассматривать как государственные минимальные социальные гарантии;
- на государственных организациях Единую тарифную сетку применять с учетом отраслевой специфики и норм, предусмотренных отраслевыми соглашениями и коллективными договорами.

Единая тарифная сетка должна носить рекомендательный характер для регулирования основной части заработной платы и обязательный лишь при определении сложности и условий труда и квалификации работников.

Совершенствование системы оплаты труда необходимо проводить в рамках создания макроэкономических условий роста реальной заработной платы и легализации всех видов трудовых доходов, усиления роли договорного регулирования оплаты труда, развития механизма социального партнерства, повышения уровня и стимулирующей функции заработной платы, доведения ее доли в ВВП до уровня развитых стран.

Переменная часть материального вознаграждения должна ориентироваться не на отработанное время, а на конечные результаты деятельности работника и торговой организации.

Необходимо создать систему морального стимулирования с широким спектром мероприятий, индивидуальным подходом к сотрудникам, использованием программ социальных льгот.

В контексте стимулирования достижения высоких результатов деятельности организаций представляется целесообразным рассмотреть наиболее успешного направления, предполагающего внедрение систем стимулирования и распределения прибыли, связанных с ростом производительности труда. В практике зарубежных производственных предприятий широкое распространение получили системы коллективного премирования Скэнлона, Раккера и др. Рассмотрим кратко их содержание [4, 345–348].

Так, по системе Скэнлона ежемесячные премии выплачиваются по результатам работы за предшествующий месяц. Условиями премирования предусматривается распределение среди рабочих части суммы, сэкономленной в результате сокращения доли издержек на рабочую силу в общей стоимости готовой

продукции против нормативной. Норматив представляет собой процентную долю фонда оплаты труда в объеме реализации продукции за ряд предшествующих лет, умноженный на фактический объем продаж в отчетном периоде.

Если фактические расходы организации на заработную плату оказываются ниже нормативной величины, то сэкономленная сумма формирует премиальный фонд. Одна часть этого фонда составляет долю компании и идет на увеличение массы прибыли, вторая — долю работников, которая используется для их премирования. Из доли работников 20 % направляются в резервный фонд, используемый для покрытия дополнительных издержек фирмы в те периоды, когда доля затрат на рабочую силу в стоимости готовой продукции превышает нормативную. Причем неиспользованные средства резервного фонда за прошлые года направляются на премирование работников по итогам года. Средства, идущие на премирование персонала по итогам года, распределяются между работниками пропорционально их партисипативной заработной плате.

Система Раккера близка по содержанию к системе Скэнлона и ее суть заключается в определении нормативного коэффициента условно-чистой продукции (добавленной стоимости) организации на каждый доллар как материальных, так и трудовых затрат. Распределение экономии зарплаты, полученной от роста производительности труда, осуществляется между работниками организации и ее владельцами (в форме дополнительной прибыли), как правило, в равных долях.

Применительно к отечественным условиям хозяйствования можно предложить комбинированный вариант расчета премии для торговых организаций, включающий элементы указанных выше систем коллективного премирования.

Рассмотрим пример расчета премии в магазине □ 33 ОАО «Постторг» за октябрь 2009 г. (табл. 3).

Таблица 3. Расчет премии в магазине □ 33 ОАО «Постторг» за октябрь 2009 г., тыс. р.

□ п/п	Показатель	Тыс. р.
1.	Валовой доход	130 732,8
2.	Расходы (за вычетом расходов на оплату труда)	42 862,5
3.	Условный валовой доход	87 870,3
4.	Совокупные расходы на персонал	54 866,6
5.	Базисный коэффициент	0,624
6.	Допустимые расходы на персонал	54 837,7
7.	Фактическая заработная плата	54 819,9
8.	Премиальный фонд	17 816
9.	Доля организации = 25 %	4 454
10.	Доля работников = 75 %	13 362
11.	Резерв премий = 20%	2 672
12.	Подлежит распределению	10 690
13.	Партисипативная заработная плата	37 003
14.	Процент премий = стр. 12 / стр. 13	28,8

По мнению автора, для достижения максимальной заинтересованности работников в повышении результатов деятельности торговых организаций размер премиального фонда должен соотноситься с валовым доходом организации. Данный показатель характеризует финансовый результат торговой деятельности и является ее главным источником финансирования, кроме того, от него зависят размер прибыли и рентабельность организации. Использование его в качестве показателя эффективности стимулирует экономию ресурсов.

Расчет премии начинается с исчисления условного валового дохода (строка 3) как разницы между валовым доходом и расходами организации за вычетом расходов на оплату труда. Условный валовой доход принимается в качестве

меры результативности, а поскольку он зависит от многих внутренних и внешних факторов, то данная величина представляет собой среднюю за несколько предшествующих периодов. Это обеспечивает эффект сглаживания и последовательную оценку валового дохода.

Для исчисления допустимых расходов на персонал для каждого периода целесообразно использовать базисный коэффициент (строка 5), рассчитываемый как отношение совокупных расходов на персонал (строка 4) к условному валовому доходу. Используя базисный коэффициент и с учетом условного валового дохода за конкретный период, находятся допустимые расходы на персонал (строка 6). Затем эти расходы сравниваются с фактической заработной платой, разница между ними формирует общий премиальный фонд. Если он оказывается отрицательным, то премия не выплачивается, а дефицит покрывается за счет премиального резерва. Таким образом сотрудников побуждают создавать премиальный фонд ежемесячно. Долю организации в премиальном фонде условно примем равной 25 %, долю работников — 75 % (это соотношение может меняться по усмотрению руководства организации). Из доли работников 20 % перечисляют в резерв премий (строка 11), а остальную сумму распределяют (строка 12).

Резерв премий выполняет две основные функции: во-первых, он служит буфером на случай недостатка средств в последующие месяцы, что особенно актуально в условиях кризиса; во-вторых, его можно использовать в качестве дополнительного поощрения за долговременный рост результативности.

В конце года оставшийся резерв, если он имеется, распределяется таким же образом, как и помесечная премия, но резерв больше не формируется. Выплата премий в конце года закрывается. Если резерв отрицателен, убыток берет на себя руководство организации.

Процент премии (строка 14) — это доля заработной платы, выплаченная каждому работнику. Заметим, что партисипативная заработная плата не равна фактической заработной плате, указанной в строке 7, так как последняя включает дополнительные выплаты. Кроме того, по данной системе принятый новый работник, как правило, проходит испытательный срок, прежде чем участвовать в распределении дохода. Этот срок устанавливается по усмотрению руководства организации. Следовательно, такие работники получают заработную плату, но не премии.

Таким образом, система стимулирования работников сферы торговли и общественного питания как составная часть системы управления результативностью труда персонала является инструментом воздействия на трудовое поведение персонала. Применение в практике торговых организаций предложенных рекомендаций, в том числе комбинированного варианта расчета премии, позволит стимулировать результативность труда персонала и в конечном счете повысить результаты деятельности организации и отрасли в целом.

Литература

1. *Большаков, С.* Основные направления государственного регулирования заработной платы / С. Большаков // Экономика. Финансы. Управление. — 2009. — № 3.
2. *Веремейко, Ю.* О либерализации в сфере оплаты труда: выплаты стимулирующего характера / Ю. Веремейко // Заработная плата. — 2009. — № 2 (38).
3. *Синк, Д.С.* Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение: пер. с англ. / Д.С. Синк; общ. ред. и вступ. ст. В.И. Данилова-Данильяна. — М.: Прогресс, 1989.
4. Труд и занятость в Республике Беларусь. 2008: стат. сб. / М-во статистики и анализа Респ. Беларусь. — Минск, 2008.

□□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□. □□□□□□□□.
□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□ □□□□□□□□. □□□□□□□□.