Симоненко Виталий Николаевич – канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономики и финансов ГОУ ВПО «Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет» (г. Комсомольск-на-Амуре).
E-mail: simonenko@knastu.ru
Симоненко Николай Николаевич – д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры экономики и финансов ГОУ ВПО «Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет» (Г. Комсомольск-на-Амуре),
E-mail: simonenko@knastu.ru

V.N. Simonenko
N.N. Simonenko

Experience of the material stimulation of the working potential abroad

In the article the history, the current state, the purposes on the future at the enterprises of the near abroad in the field of material stimulation is described. The basic forms of material stimulation of the labor potential under the conditions of market model of the economy are considered. The special attention is given to the current state directed to the use of new systems and methods in the management of the work recompense. The conclusion about application of those or other forms, methods and principles of recompense of the work depending on different stages of an economic maturity that allows to create essential influence on productivity of the work of Russian enterprises is made.

Keywords: progressive payments, material stimulation, stimulation of labor potential, conscious purpose, participation in profits, income distribution, performance improvement, systems of collective stimulation, bonus payments, estimation of merits, payment by results, Rakker's system, Scanlon's system.

Опыт материального стимулирования трудового потенциала за рубежом

На многих предприятиях ближнего зарубежья, ранее объединенных ведомственной принадлежностью, сохранились прогрессивные выплаты, стимулирующие составляющие трудового потенциала, применяются и моральные поощрения, сочетающие материальные. Формы материального стимулирования трудового потенциала широко известны в условиях общества рыночной модели деятельности. В современный период системы вознаграждения труда получили широкое развитие, Использование механизма мотивации трудового потенциала позволяет создать существенное воздействие на результативность работы предприятий.

Ключевые слова*:* прогрессивные выплаты, материальное стимулирование, стимулирование трудового потенциала, сознательная целевая установка, участие в прибылях, распределение доходов, повышение производительности, системы коллективного стимулирования, премиальные выплаты, оценка заслуг, оплата по результатам, система Раккера, система Скэнлона.

В современный период на многих предприятиях ближнего зарубежья, ранее объединенных ведомственной принадлежностью, сохранились прогрессивные выплаты, стимулирующие составляющие трудового потенциала, а также применяются моральные поощрения, сочетающие материальное стимулирование. Такая система сочетания морального поощрения с материальным, мотивируя трудовой потенциал коллектива, сплачивает его и способствует достижению общей цели. Это вручение ценного подарка, предоставление льготных путевок в дома отдыха и санатории и др., оплачиваемое полностью или частично за счет фондов предприятия. Значительно расширяется круг премируемых работников на отечественных предприятиях при поощрении за успехи в трудовой деятельности в связи с профессиональными праздниками (Днем металлурга, строителя, работника автомобильного транспорта и др.). Для повышения роли трудовых коллективов сметы расходования фонда на поощрения рассматриваются и получают одобрение трудовыми коллективами.

Заслуживает внимания система материального стимулирования трудового потенциала под девизом: «Передовая мысль – производству!» (Киргизия, Фрунзенский приборостроительный завод). По своей сути, применяемая система ПМП – это совершенствование демократических форм участия персонала в управлении производством, имеющее целью – мобилизовать возможности коллектива на укрепление деятельности предприятия для решения не только технических вопросов, но и организационно-управленческих, социально-бытовых и др., то есть всего круга проблем жизни коллектива. Премирование за организацию работ по ПМП проводится ежеквартально и, помимо рабочих, охватывает линейных руководителей и руководство среднего звена производства.

Формы материального стимулирования трудового потенциала широко известны и в условиях общества рыночной модели хозяйственной деятельности. В Германии усилия менеджеров направлены на то, чтобы способствовать реализации сознательной целевой установки на труд. Используя квалификацию целей, выявляют компоненты трудовой мотивации и устанавливают адекватные формы и методы реализации отдельных нормативов. В странах Европы и Японии популярными стали социальные (групповые) проекты организации труда, стимулирующие интерес к нему. Эти проекты базируются на следующих концепциях:

1) коллективное управление участком, позволяющее обсуждать с администрацией управленческие проблемы и осуществлять обучение межличностному общению;

2) производственные социологические системы (бригады с расширенными полномочиями);

3) «кружки качества», обеспечивающие постоянную работу линейного персонала совместно с рабочими над поиском резервов повышения производительности и качества труда.

Определяющими мотивами к высокопроизводительному труду в Японии выступают: гарантия занятости и возможность продвижения по службе; оплата, условия и содержание трудовой деятельности; микроклимат в коллективе, отношения между управляющими и работниками. Некоторые японские менеджеры пытались решить проблему ритмичного выхода персонала на работу в течение месяца с помощью жестких мер, вплоть до физических наказаний. Однако желаемого результата такие меры не принесли, что вызвало необходимость введения различных поощрительных форм и мер, сначала – за ритмичный выход на работу в течение месяца, а затем – за добросовестное отношение к работе. Здесь наиболее эффективной мерой послужило групповое поощрение в виде создания лучших условий труда на производстве [3, с. 26]. Заметим, что менее эффективными оказались такие формы материального поощрения, как: индивидуальные и групповые бонусы, бонусы родителям, снижение платы за занимаемое жилое помещение.

Через *систему участия в прибылях* работник в США получает часть прибыли в качестве дополнительного вознаграждения, т. е. сверх оплаты труда. При этом, материальное стимулирование производится как в денежной форме, так и путем выдачи акций фирмы, что увеличивает количество владельцев акционерного капитала. Вознаграждение за участие в прибылях – часть дополнительной заработной платы, оно носит нерегулярный характер и зависит от уровня прибыли. Но, поскольку данные выплаты исходят от общих результатов фирмы, персонал заинтересован в улучшении общих результатов ее деятельности. Получаемые суммы освобождаются от обложения налогами. В данной системе премии начисляются и выплачиваются за результаты производственной и коммерческой деятельности, поэтому они зависят от общей или балансовой прибыли предприятия, а не только от выработки. Источником для премирования здесь является дополнительная внутрифирменная прибыль, т. е. экономия издержек производства. Как правило, коллективная премия распределяется пропорционально годовой сумме вознаграждения труда каждого работника, а также по итогам месяца, квартала или иного учетного периода.

Помимо системы участия в прибылях, распределение доходов от повышения производительности осуществляется системами: коллективного стимулирования, премиальных выплат, оценки заслуг и оплатой по результатам. Более творческая система *участия в прибылях* (в зависимости от достигаемой производительности) строится на основе распределения акционерного капитала, при которой, как уже отмечалось, менеджеры компаний стимулируют рабочих приобретать акции компании, за что они имеют определенный выигрыш в налогах.

Типичными для промышленно развитых стран считаются системы поощрений Скэнлона и Раккера. По системе Скэнлона разница между установленными и фактическими затратами на оплату труда образует премиальный фонд, распределяемый в соотношении 3:1 в пользу рабочих.

Эта система близка к системе Раккера, в которой коллективная премия выплачивается за снижение доли издержек производства, а 25% – резервируются. Система Раккера на предприятиях сопровождается разовым ростом производительности труда до 30% [2, с. 118].

Как четко выстроенную систему по применению материального стимулирования в сфере производства, среди стран дальнего зарубежья следует выделить, прежде всего, японскую с ее пятью специфическими отличиями. Система основана на принципах пожизненного найма, ротации, репутации и подготовки на рабочем месте. Суммарный заработок персонала формируют шесть основных факторов: возраст, стаж и образование; должность, профессия и обязанности; условия труда; результаты работы; пособия семье на жилье и транспорт; региональные пособия по месту расположения фирмы. Эти принципы сделали японскую систему важным фактором экономического роста. Значимой составляющей успеха японской экономики следует признать желание японского рабочего трудиться, его трудовая этика. Отметим, что на определенном этапе развития экономики это касалось и российских работников.

В 1991 г. японское экономическое чудо еще широко рекламировалось, однако, в 1998 г. экономика Японии стала сокращаться, и наступил ее заметный спад. Если за период 1992 – 1997 гг. ВВП США вырос на 3,1%, то японский – лишь на 1,5%. Уровень безработицы в Японии стал выше, чем в США. В этот период многие видные экономисты стали смотреть на США как на источник делового совершенства [4, с. 59].

В конце 1990-х гг. за рубежом (США, Франция и др.) широкое распространение получила основанная на оценке заслуг индивидуализация заработной платы. В концепции *оценки заслуг* для работников одинаковой квалификации и должности в зависимости от различных результатов работы, вызванных их природными способностями (стажем работы, целевыми установками, мотивами и стремлениями) должностные оклады дифференцируются в рамках разряда, должности [1, с. 50].

Таблица 1

Развитие систем вознаграждения труда [4, с. 84]

Элемент развития	1950 – 1960 гг.	1970 – 1980 гг.	Настоящее – будущее
Экономическая ситуация	От года к году меняется незначительно	Несколько меняется от года к году	Изменяется непрерывно
Применяемые инструменты	Единые системы оценки работы + ограниченные сведения о рынке оплаты труда	Стандартные системы оценки работы + подробные, но слишком широкие сведения о рынке оплаты труда	Различные подходы (квалификация/ профессиональные качества, узкосфокусированные сведения о рынке оплаты труда, компьютерные модели и т. д.)

Цель	Внутренняя справедливость на основе штатного расписания	То же + внешняя конкурентоспособ-ность на основе рыночной стоимости	Внутренняя справедливость, основанная на значимости персональных достижений, + рыночная стоимость
Средства вознагражде-ния труда	Диапазон ставок заработной платы для каждой должности	То же + индивидуальное стимулирование эффективности труда	Индивидуальные ставки оплаты труда + индивидуальное стимулирование эффективности труда

На практике произошло расширение контингента работников, для которых применяется оценка заслуг, например, в США 80% и 50% компаний оценивают заслуги специалистов и рабочих, соответственно. Таким образом, при установлении окладов учитываются деловые качества работников, опыт их работы и квалификация. В ряде случаев диапазон окладов можно использовать также для учета разницы в объемах выполняемых работ. Конкретный размер оклада каждого работника утверждается в штатном расписании подразделения предприятия. В пределах имеющегося фонда оплаты труда руководители предприятий имеют право устанавливать надбавки к должностным окладам высококвалифицированных работников. При этом учитываются как особые условия труда, так и фактический вклад работников в общие итоги работы коллектива, предприятия. В настоящее время размер надбавки, устанавливаемый конкретному работнику, законодательно не ограничен и может значительно превышать установленный должностной оклад.

В целом, на протяжении последних пятидесяти лет система вознаграждения труда постоянно развивалась (табл. 1). Ускорения изменения в экономике и возникновение инновационных инструментов в сфере вознаграждения труда привели к переключению сильной зависимости от принципа внутренней справедливости на внутреннюю справедливость с учетом рыночной стоимости и затем – на рыночную стоимость в сочетании с факторами добавленной стоимости.

В результате развития применяемые средства вознаграждения труда переходили от стандартизованных уровней заработной платы (в зависимости от оцениваемого содержания труда) к стандартизованной базовой заработной плате в сочетании со стимулами, основанными на эффективности труда, а далее – к индивидуализированным уровням заработной платы в сочетании со стимулами, базирующимися на эффективности труда.

Изменилось и управление поощрениями. Заметно стремление организации к эволюционному развитию по мере перехода от стадии начального, малого предпринимательства к стадии зрелости (табл. 2).

Первоначально генеральный директор лично контролирует уровень поощрений, учитывая первоочередные потребности на основе личных ощущений. С ростом компании процесс формализуется, и генеральный директор и /или/ линейные руководители уже полагаются на содействие

административного персонала. При значительном росте компании сотрудники администрации, занятые преимущественно управлением программой вознаграждения, в процесс контроля вводят формальные элементы. При дальнейшем росте компании, рынка и уровня конкуренции как личная заинтересованность, так и эффективность работы сотрудников для многих должностей становятся более критичными. Поэтому линейные руководители и генеральный директор глубже вникают в сущность дела, а для системы стимулирования труда и управления выплатами ставятся необходимые цели. При дальнейшем развитии предприятия конкуренция также возрастает, а экономическая ситуация становится весьма изменчивой. Здесь центральное значение придается эффективности организационной структуры, начинается некоторый возврат к индивидуальному подходу, когда контроль процессов переходит от персонала к линейным руководителям.

Таблица 2

Изменения в управлении поощрениями внутри организации [4, с. 85]

Акцент на должности, личности	**Слабый**	**Средний**	**Сильный**
Сильный	**Фаза становления или предпринимательства [1]** *Акцент:* практическая целесообразность *Тип плана*: бессистемный подход, основанный на личных качествах сотрудника *Метод:* субъективный (внутренние ощущения) *Решает:* генеральный директор – 90%, персонал – 10%.		**Постоянно меняющиеся экономические условия в высококонкурентной среде [5]** *Акцент:* эффективность организационной структуры *Тип плана:* индивидуальная комплексная система поощрений *Метод:* рыночная цена / оплата по квалификации *Решает:* линейные руководители – 70%, персонал – 30%.
Средний		**Начальная фаза роста [2]:** *Акцент:* Равная оплата за равный труд внутри компании *Тип плана:* системы качественной оценки на основе занимаемой должности *Метод:* классификация на основе тарифных разрядов и ранжирования работ *Решает:* генеральный директор / линейные руководители – 60%, персонал – 40%.	**Рынки с растущей конкуренцией [4]** *Акцент:* личная заинтересованность *Тип плана:* системы количественной оценки на основе занимаемой должности + системы поощрительных выплат *Метод:* тот же, применяемый в [3] *Решает:* линейные руководители – 50%, персонал – 50%.
			Поздняя фаза роста [3]

Слабый			*Акцент:* контроль *Тип плана:* системы количественной оценки на основе занимаемой должности *Метод:* сравнение факторов с помощью баллов *Решает:* линейные руководители – 20%, персонал – 80%.

В современный период применяется много совершенно новых методов в управлении вознаграждением труда, в частности:

1) расширенная классификация работ;

2) оплата на основе квалификации и профессиональных качеств;

3) расширенное применение множества подходов с переменной оплатой труда;

4) переход от управления заработной платой к управлению суммарным вознаграждением;

5) разработка эффективной программы вознаграждения труда и др.

Расширенная классификация работ и оплата *на основе квалификации и профессиональных качеств* – это, по сути, два подхода к решению проблемы *платить за профессиональные качества*, а не за занимаемую должность. Здесь упор переносится на значимость конкретного человека. Такая система организации работы делает должности более гибкими, но подрывает традиционную сосредоточенность на штатном расписании.

1. Под *расширенной квалификацией работ* понимают большое количество должностей, покрываемых ограниченными, но многочисленными интервалами заработной платы, объединенных в единое целое, образующее относительно небольшое звено довольно широких категорий должностей, называемых диапазонами. Здесь часто стираются различия между сходными функциями с целью упрощения администрирования, усиления общности цели и создания атмосферы единой команды.

Зарубежные ученые отмечают, что если за последние 40 – 50 лет многие нововведения в сфере вознаграждения труда можно считать только модификацией приемов и методов с сохранением в них базовых принципов, то расширенная классификация идет несколько дальше, сокращая множество традиционных тарифных разрядов с соответствующими уровнями заработной платы до нескольких расширенных диапазонов. Такая система позволяет облегчить ведение процессов управления профессиональным ростом и регулирования заработной платы, она ставит под угрозу использование «статуса» должности и обращает внимание в оплате труда на человека, а не на должность [5, p. 28]. Руководители отделов (89%) по работе с персоналом из 73 компаний, исследованных Эйбошем, расценили расширенную квалификацию работ как метод, рекомендуемый к применению в целях повышения квалификации и/или профессиональных качеств, а 88% сочли его эффективным при акценте на организации в планировании карьеры.

Данный метод использован многими компаниями, например, компания MerLife Auto & Home перешла от 20 тарифных разрядов в 732 должностях к 51 «кластеру работ», ставших «карьерными диапазонами», при этом, 732 должности сведены к 65 функциональным профилям.

2. О*плата труда на основе квалификации и профессиональных качеств* – один из наиболее распространенных подходов, при котором платят конкретным людям, а не оплачивают штатные должности. Данный метод оплаты строится на основе квалификационных признаков и профессиональных качеств работника. По словам Дейла Рабар-Дэниелса, если ранее организации принимали на должности, платили за должности, развивали навыки, используемые на конкретной работе или должности, оценивали исполнение этих обязанностей и планировали карьеру персонала в виде последовательной смены должностей, то в конце второго тысячелетия появился альтернативный вариант интеграции человеческих ресурсов, сосредотачивающий внимание на структурах, организующихся вокруг профессиональных качеств, а не штатных должностей [7, p. 27].

Рабар-Дэниелс в качестве примера рассмотрел процедуру определения заработной платы для конкретного класса работ. При шкале заработной платы от 31 тыс. долл. до 71 тыс. долл. разность от максимального до минимального значения заработной платы превышает 129%, т. е. на 1% разницы падает 40000 : 129,03 = 310 долл. Такая шкала позволяет на практике проводить реальную градацию заработной платы (с 5% разницей) – 129 : 5 = не более 25-ти уровней внутри одной квалификации.

3. *Оплата по эффективности труда.* Роберт Грин в 1998 г. обработал сообщения деловой прессы и выяснить, что *надбавка за результаты труда*, за его *эффективность* утратила свое значение, в связи с чем организациям следует перестроить систему заработной платы, чтобы люди получали каким-то образом по-новому. Предлагалось ввести работникам плату за знания, квалификацию, умение и поведение, т. е. за *личные профессиональные качества*, проявляемые работником на своем рабочем месте. Грин Р. сделал вывод, что эти сообщения представляют определенный интерес, однако, такой призыв к крупномасштабной реформе не учитывает фундаментальные принципы экономических и поведенческих теорий [6, p. 26].

Для американцев принцип оплаты по эффективности считается такой же ценностью, как и их традиционные ценности: флаг, материнство и яблочный пирог, – хотя он и весьма труден для реализации на практике. Здесь требуется решение двух последовательных проблем:

- правильность определения эффективности с тем, чтобы организация платила действительно за результаты труда, а не за приложенные к этому усилия;

- изыскание достаточного источника финансирования, способного поощрение за высшую эффективность сделать весьма значимым.

Применяются различные подходы: разнообразные схемы переменной оплаты, ежегодные вознаграждения взамен регулярных надбавок к базовой

заработной плате, традиционные повышения оплаты труда в виде надбавок за результаты труда на основе его эффективности. Наилучшие результаты достигаются там, где эти проблемы удается в комплексе решить достаточно квалифицированно.

Кроме того, важное значение имеет решение организации о том, чью эффективность труда оплачивать важнее – индивидуальную или коллективную (бригады, звена, подразделения).

4. *Переход от управления заработной платой к управлению суммарным вознаграждением.*

Следует ожидать, что наилучшие компании должные применять новые подходы к вознаграждению труда, позволяющие, с точки зрения удовлетворенности сотрудников, их стимулирования и/или эффективности управления, давать наилучшие результаты. Консалтинговая фирма Hay Group подробно изучила методы оплаты труда, применяемые группой уважаемых в мире компаний, в результате выявлено:

- расширенная классификация работ и оплата труда на основе профессиональных качеств в уважаемых компаниях преобладают не чаще, чем в сопоставимых с ними компаниях тех же отраслей;

- в отношении платы по эффективности труда мнения уважаемых компаний по данному вопросу значительно разошлись;

- в отношении системы оплаты акциями уважаемые компании отличаются от других, они предоставляют фондовые опционы, имеют другие системы поощрения акциями с охватом широкого круга сотрудников.

Установлено, что эти компании *устанавливают суммарную оплату труда значительно выше средней* (в сравнении с другими компаниями, работавшими в данном секторе экономики), но размер базовой заработной платы не всегда выдерживает конкурентоспособность. Более значимыми в этих компаниях являются премии и долгосрочное стимулирование, более чем компенсирующие различия прямого вознаграждения труда.

Вики Райт отмечает, что подобные компании при определении методов оплаты труда требования рынка учитывают, но эти требования не определяют методы оплаты; они не стремятся за новомодными веяниями, а укрепляют взаимовыгодную культуру и стратегию развития экономики организации [8, p. 21 – 23].

5. *Разработка эффективной программы вознаграждения труда* должна обеспечивать:

1) действительное изменение трудового поведения работников в зависимости от поощрения в денежной форме;

2) учет действующих основных принципов оплаты труда в организации, включающих:

- назначение базовой заработной платы на приемлемом уровне, определяемом по данным опроса;

- данные о внешнем рынке труда и затем – соблюдение принципа внутренней справедливости внутри компании, но только в пределах

каждого отдельно взятого рынка оплаты труда;

3) максимальное использование переменной оплаты труда. При невозможности применить индивидуальные критерии применять групповые или, в отдельных случаях, корпоративные. Полезно сочетание применения индивидуальных и групповых критериев;

4) максимальное упрощение и сокращение количества индивидуальных критериев эффективности;

5) информацию о действующей программе оплаты труда, применяемых критериях, о характере их выбора, необходимости и результате применения. Как можно больше разъяснять персоналу эти факторы.

Рассмотрим особенности разработки конкурентоспособных программ вознаграждения труда различными организациями.

Иностранные компании в свое время прошли тот же путь, который проходят отечественные в рыночных условиях хозяйствования: создание и поддержание конкурентоспособных программ вознаграждения труда, связанных с отсутствием государственного регулирования, наличием стратегических слияний и реструктуризаций; обращение большего внимания на отдельные функции бизнеса, требующие этого; использование человеческих ресурсов, подверженных значительным перемещениям, ввиду резких колебаний на глобальных рынках. Много возможностей открылось для специалистов с дефицитной квалификацией, и большое число вариантов делает людей более независимыми, менее приверженными к единой организации. Появилась реальная возможность переманивания специалистов, а для этого нужны пакеты вознаграждений труда, потенциальные мощные средства повышения конкурентоспособности на рынке и поддержания преданности сотрудников данному предприятию.

По отраслям экономики группы образуются в широкую классификацию компаний по характеру их деятельности, выпускаемым продуктам и оказываемым услугам. Уровни заработной платы здесь определяются на основе знаний способов, применяемых компаниями смежных отраслей. В высокотехнологичных компаниях исходные ставки для начального уровня значительно отличаются (табл. 3)

Таблица 3

Начальные часовые ставки заработной платы по отраслям для рабочих-сборщиков, не имеющих опыта работы (долл.)*

Исходные ставки	**Полу-провод-ники**	**Ком-пью-теры**	**Програм мное обеспе-чение**	**Сетевые продук-ты и услуги**	**Услу-ги связи**	**Сред-ства произ-вод-ства**	**Фарма-цевтика, медицина и наука**	**Про-чие**	**Итого-вые резуль таты**
Минимальные	5,25	5,50	6,70	7,70	6,48	6,23	6,00	6,00	5,25
Средние	8,12	7,74	7,95	8,64	8/94	9,23	7,91	8,38	8,22

Максимальные	12,70	10,50	8,65	10,00	13,50	12,50	12,24	13,00	13,50

*Источник: [4, с. 148].

Предлагаемые компанией продукты должны существенно влиять на уровень вознаграждения труда. При производстве товаров из материалов или с применением технологий, опасных для здоровья, компания должна сравнивать себя с изготовителями аналогичных товаров, поскольку там сотрудники получают надбавки за профессиональный риск (в Российской Федерации – за вредные условия труда).

Стратегия вознаграждения труда (далее – СВТ) определяет вклад всех элементов (относительный) в корпоративную программу суммарного вознаграждения труда. Так, планируемый размер заработной платы и потенциальные поощрительные выплаты *необходимо соизмерять* в целях получения наиболее эффективного сочетания постоянной и переменой составляющих общего заработка. Если одна из них относительно высока, вторую следует относительно уменьшить. При разработке СВТ следует учитывать самые разные факторы, включая и деловую стадию жизненного цикла компании (стадия зарождения, роста, зрелости или старения). В современных условиях, характеризующихся слиянием и поглощением (как обычным делом), дочерние компании одной и той же корпоративной единицы могут быть на разных стадиях жизненного цикла, и СВТ для них следует применять также разные (табл. 4).

Данные табл. 4 показывают, что компаниям рекомендуется на четырех этапах экономической зрелости предприятия применять различные принципы вознаграждения труда: определение базовой заработной платы, краткосрочных и долгосрочных поощрительных выплат, пособий и предоставление льгот. Так, начинающей компании, находящейся на стадии зарождения, позволительно допустить более высокую степень риска, заложив ее в систему вознаграждения труда, приняв, что базовая заработная плата может быть ниже, и, в то же время, задать более широкие возможности для получения переменной части заработной платы в виде поощрительных начислений. Напротив, в стареющей компании, находящейся в стадии упадка, где нет возможности выплачивать премии за экономический рост, может быть применена другая стратегия, с более высоким базовым уровнем оклада и меньшими поощрительными выплатами.

Таблица 4

Типовые принципы вознаграждения труда на разных этапах экономической зрелости*

Компонент	Зарождение	Рост	Зрелость	Старение
Базовая заработная плата	Низкий	Конкуренто-способный	Конкуренто-способный	Высокий
Краткосрочные	Конкуренто-	Конкуренто-	Высокие	Низкие

поощрительные выплаты	способные	способный		
Долгосрочные поощрительные выплаты	Высокие	Конкуренто-способные	Конкуренто-способные	Низкие
Пособия	Низкие	Конкуренто-способные	Высокие	Высокие
Льготы	Низкие	Конкуренто-способные	Конкуренто-способные	Высокие
Общий характер	Адаптивные	Адаптивный	Регулируемый	Регулируе-мый

*Источник: [4, с. 149].

Зарубежная практика свидетельствует, что использование механизма мотивации трудового потенциала позволяет создать существенное воздействие на результативность работы предприятий через улучшение качества продукции, внедрение новых методов и приемов труда, эффективное использование квалификационного потенциала работников и поддержание высокого имиджа организации.

Литература и источники:

1. Волгин, Н. А. Оплата труда: производство, социальная сфера, государственная служба. Анализ, проблемы, решения / Н. А. Волгин. – М. : «Экзамен», 2003.

2. Головина, В. Стимулирование коллектива к повышению производительности (США) / В. Головина // Человек и труд. – 1994. – № 3.

3. Макмиллан, Ч. Японская промышленная система / Ч. Макмиллан. – М. : Прогресс, 1988.

4. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда / под ред. Дороти Бергер, Ланса Бергера ; пер с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 761 с.

*5. Abosh, Kenan **S**., 1998. "Confronting Six Myths of Broadbanding." ASA Journal. – Vol. 7. – № 3, Autumn. – Pp. 28 – 35.*

6. Green, Robert J., 1998. "Improving Merit Pay Plan Effectiveness" // ASA News. – Vol. 41. – № 4. – Pp. 26 – 29.

7. Rahbar-Daniels, Dana, 1998. "Aligning Total Human Resource "Processes Through Competency- Based Broadbanding" // ASA News. – Vol. 41. – № 10, November – Desember. Pp. 36 – 40.

8. Write, Vicky, 1998. "Remuneration Strategies in the World's Most Admired Companies" // ASA New. – Vol. 41. – № 8, September. – Pp. 20 – 23.