

Изменения в системах оплаты труда

Донова И.В.

Что изучалось ?

- Характеристики действующей СОР
- Изменения в СОР :
 - инициаторы
 - цели
 - проблемы внедрения
- Степень централизации в решении вопросов оплаты труда
- Факторы давления на рост ЗП, ограничители
- Оплата труда и линейный менеджмент
- Структура ФОТ и способы его формирования

Инициаторы изменений



Внешние
консультанты



Специалисты и
менеджмент предприятия

- ✓ средний стаж на предпр - 16 лет
- ✓ в должности - около 6 лет
- ✓ ЗП ниже чем у руководителя производства
- ✓ как заняли должности:
 - 64% - продвижение
 - 16% - пригласили
 - 8% - по рекомендации
 - 5% - конкурс
- ✓ 56% - профильное в/о
- ✓ 68% - ни разу не получали доп. образования с 1990 года

Руководители ПЭО

Общая характеристика изменений

Виды изменений

- от одной формы оплаты труда - к другой
- изменение уровня стимулирования
- локальные нововведения (цех, професс. группа)
- изменение соотношений между постоянной и переменной частью ЗП
- разработка новых тарифных сеток предприятия
- упразднение или ввод отдельных элементов СОТ
- изменение принципов нормирования и учетных единиц

сдельная зп повременная зп

Последствия политики экономии на ЗП



Низкие зарплаты рабочих становятся препятствием для контроля на уровне цехов. Если работника проще уволить, чем наказать, линейный персонал вынужден затрачивать время опытных рабочих и средства из ФЗП на обучение новичков. Ставится под угрозу и выполнение плана



Невысокая заработная плата в сочетании с обширным социальным пакетом способствует лишь поддержанию занятости на предприятиях, нежели стимулирует производительность. Ситуация «консервируется»



Низкая зарплата может стать тормозом технологического развития предприятия



Зарплата и контроль над издержками

$ЗП_{\text{ер}} = 5\,061 \text{ руб (21 \% от себестоимости)}$

Цели изменений в СОР

- Снижение издержек
- Усиление контроля
- Стимулирование роста интенсивности труда
- Увязывание ЗП с результатами деятельности предприятия

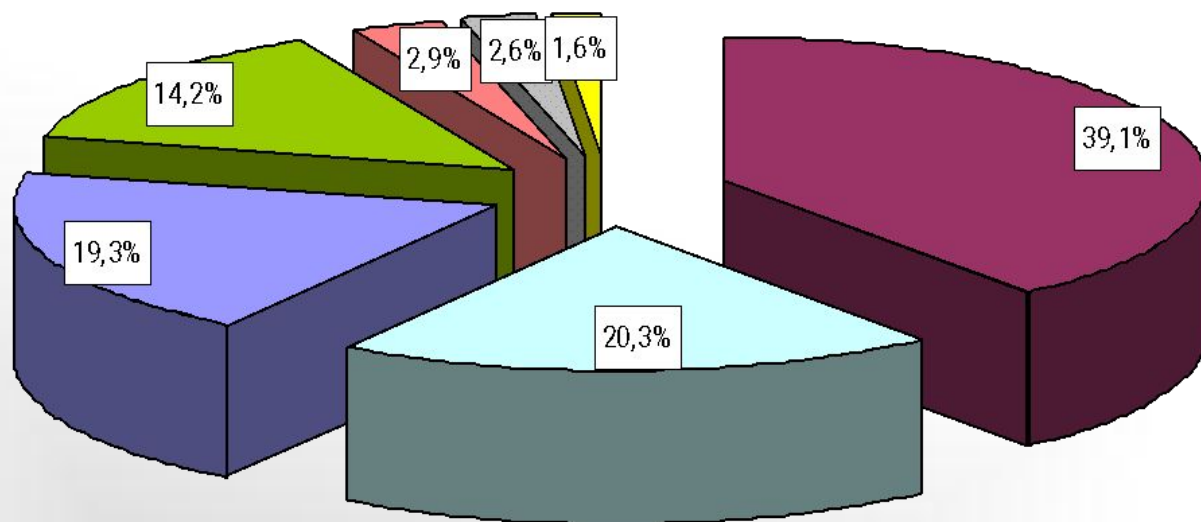
Источники роста ЗП рабочего:



увеличение времени работы

совмещения

Кто, по вашему мнению, лучше всего защитит ваши интересы по вопросам зарплаты?

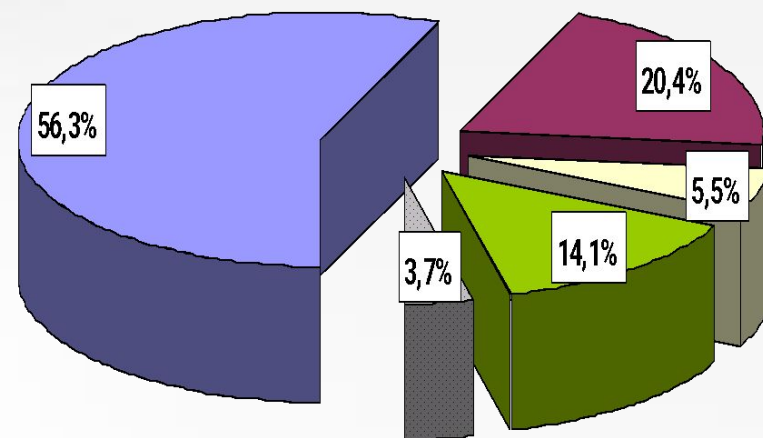


- | | |
|------------------------------|---------------------------------|
| ■ Руководители подразделения | □ Никто |
| ■ Руководители предприятия | ■ Я сам |
| ■ Профсоюз | ■ Эта проблема меня не касается |
| ■ Коллеги, друзья | |

Установление ЗП: факторы и акторы

От кого зависит размер Вашего заработка?

- Менеджмент предприятий
- Профсоюзы
- Отдельные работники и профессиональные группы
- Сигналы с локального рынка труда



■ От руководства предприятия

■ От руководства цеха, подразделения

■ От мастера, бригадира

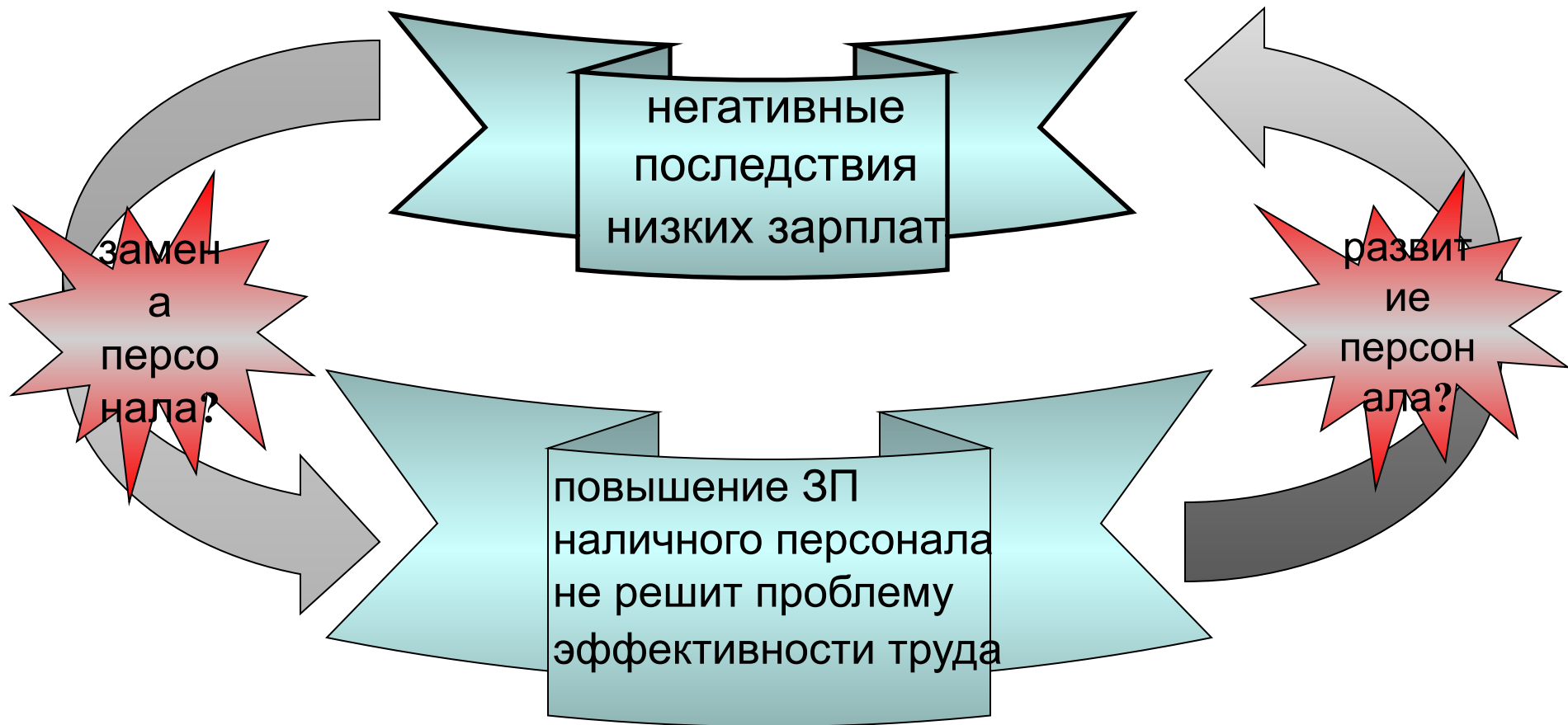
■ От меня самого

■ Затрудняюсь ответить

Зарплата и мотивация

- «Стимулирование по результатам» не выполняет своих задач: рабочие не влияют на показатели работы предприятий.
Премия – лишь рычаг контроля интенсивности и дисциплины труда.
- Зарплата удерживает, но не мотивирует.
- Негативные стимулы доминируют над позитивными, избегательные мотивы – над достижительными.

«Ловушка» на пути конкурентной ЗП



Выводы

- Изменения в системе оплаты труда происходят на незначительном числе предприятий и носят ограниченный характер
- Издержки на труд не контролируются системно, экономия на ЗП ведет к прямым и косвенным потерям. Происходит развал организационно-экономического механизма управления трудом и замещение его прямыми административными методами
- Интенсификация труда становится главным источником роста индивидуальной ЗП, а премия – универсальным способом поддержания интенсивности и дисциплины труда и рычагом контроля линейного менеджмента
- На пути создания конкурентной заработной платы и эффективных показателей стимулирования предприятия попадают в «ловушку».
- Системы оплаты отражают неудовлетворительное состояние организации труда на производстве, а также отсутствие идей у топ-менеджеров