

ОПЛАТА ТРУДА



ОПЛАТА ТРУДА – это элемент
дохода наемного работника,
форма экономической
реализации права
собственности на
принадлежащий ресурс труда





Виды оплаты труда:

- **НОМИНАЛЬНАЯ ОПЛАТА ТРУДА** – величина получаемой работником заработной платы в действующих денежных единицах за определенный период времени работы
- **РЕАЛЬНАЯ ОПЛАТА ТРУДА** – включает совокупность материальных благ и услуг, которые работник может приобрести на полученную им сумму заработной платы при данном уровне цен на товары и услуги

На формирование уровня оплаты труда в рыночных условиях влияет ряд рыночных и нерыночных факторов

Рыночные факторы:

- рынок труда, складывающийся из спроса и предложения;
- полноценность ресурса труда для предпринимателя;
- изменение цен на потребительские товары и услуги;
- взаимозаменяемость ресурсов;
- эластичность спроса на труд по цене.



Нерыночные факторы:

- меры государственного регулирования;
- соотношение сил между профсоюзами и работодателями;
- конечные результаты деятельности предприятия и личный трудовой вклад каждого работника.

ФУНКЦИИ ОПЛАТЫ ТРУДА:

- *ВОСПРОИЗВОДСТВЕННАЯ
ФУНКЦИЯ*
- *РЕГУЛИРУЮЩАЯ ФУНКЦИЯ*
- *СТИМУЛИРУЮЩАЯ ФУНКЦИЯ*



ВОСПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ФУНКЦИЯ:

- *Основные направления реализации* – Воспроизводство рабочей силы
- *Принципы реализации* – Маргинализация уровня оплаты труда
- *Критерии реализации:*
 - Оценка стоимости рабочей силы;
 - Физиологические потребности;
 - Социальные показатели

Регулирующая функция

- *Основные направления реализации* – Регулирование спроса и предложения на рынке
- *Принципы реализации* – Сегментация уровня оплаты труда
- *Критерии реализации:*
 - Ценообразование на рынке труда;
 - Повышение цены рабочей силы и труда;
 - Доходность труда.

СТИМУЛИРУЮЩАЯ ФУНКЦИЯ:

- *Основные направления реализации* – Стимулирование качества и количества труда
- *Принципы реализации* – Дифференциация уровня оплаты труда
- *Критерии реализации:*
 - Оптимизация форм и систем оплаты труда;
 - Повышение производительности труда;
 - Эффективность труда.

ПРИНЦИПЫ ОПЛАТЫ ТРУДА:

- Повышение реальной заработной платы по мере роста эффективного производства и труда
- Регулярная корректировка заработной платы в зависимости от изменяющихся экономических условий
- Дифференциация заработной платы в зависимости от трудового вклада работника в результате деятельности предприятия, от содержания и условий труда, от района расположения предприятия и его отраслевой принадлежности

ПРИНЦИПЫ ОПЛАТЫ ТРУДА:

- Обеспечение опережающих темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы
- государственное регулирование заработной платы, простота, логичность и доступность форм и систем оплаты труда
- Равный размер заработной платы за равный труд
- Заработная плата должна обеспечивать удовлетворительное существование работников и членов их семей

Условия при введении повременной оплаты труда:

- Строгий учет и контроль за фактической отработанным каждым работником временем с отражением простоев
- Правильное присвоение рабочим - повременщикам тарифных разрядов в строгом соответствии с их квалификацией и с учетом сложности выполняемых ими работ
- Оптимальная разработка и применение обоснованных норм обслуживания нормированных заданий и нормативов численности работников
- Рациональная организация труда на каждом рабочем месте, которая обеспечивала бы эффективность использования рабочего времени

Начисление заработной платы проводится:

- В расчетно-платежной ведомости - форма Т-49
- В расчетной ведомости - форма Т-51
- В платежной ведомости - форма Т-53

ОРГАНИЗАЦИЯ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

- **Тарифная система:**
- Тарифная ставка;
- Тарифная сетка;
- Тарифно-квалификационные справочники;
- Районные коэффициенты.

ОРГАНИЗАЦИЯ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

- Нормирование труда
- Норма выработки;
- Норма времени;
- Норма обслуживания;
- Норма численности.

ОРГАНИЗАЦИЯ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

- **Формы оплаты труда:**
- Повременная
- Сдельная

Тарифная система включает совокупность нормативов, установленных централизованно или локально, которая содержит следующие элементы:

- **Тарифная сетка** – перечень тарифных разрядов, коэффициентов и тарифных ставок. Она показывает соотношение в оплате труда между различными разрядами работ и соответствующих им тарифных коэффициентов. Тарифный коэффициент первого разряда всегда равен единице. Он показывает, во сколько раз тарифная ставка второго и последующего разряда больше ставки первого;
- **Тарифная ставка** рассматривает определенный размер оплаты труда работника каждого разряда за единицу времени;
- **Тарифно-квалификационные справочники** отражают отраслевую направленность и характеристики профессий данной отрасли, сгруппированных по производствам и различным видам работ. С их помощью определяют разряд работы и разряд работника.

Сдельная оплата труда

Характерной чертой системы вознаграждения работников при сдельной оплате труда является оплата за каждую единицу произведенной продукции или выполнения объема работ по сдельным расценкам.



Системы оплаты труда

ПРЯМАЯ СДЕЛЬНАЯ ОПЛАТА ТРУДА:
Оплата начисляется по заранее установленным расценкам за количество произведенной продукции, т.е. оплата труда повышается в прямой зависимости от количества выработанных изделий, работ от услуг, исходя из сдельных расценок с учетом необходимой квалификации.

СДЕЛЬНО-ПРЕМИАЛЬНАЯ ОПЛАТА ТРУДА: Оплачивается по прямым сдельным расценкам, а сверх ее в повышенном размере, т.е. предусматривается премирование за перевыполненную норму выработки и конкретные показатели производственной деятельности.

Системы оплаты труда

СДЕЛЬНО-ПРОГРЕССИВНАЯ ОПЛАТА ТРУДА:
Оплата выработанной продукции возрастает за изделие сверх нормы, согласно установленной шкале, но не выше двойной сдельной расценки.

АККОРДНАЯ СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА:
Эта система, при которой оценивается комплекс различных работ с указанием срока их выполнения.

КОСВЕННО-СДЕЛЬНАЯ ОПЛАТА ТРУДА:
Используется для вознаграждения труда вспомогательных работников, обслуживающих основные технологические процессы, и осуществляется в процентах от заработной платы основных рабочих обслуживаемого участка.

Повременная оплата труда

Характеризуется тем, что вознаграждение за труд работнику начисляется в зависимости от количества отработанного в соответствии с табельным учетом времени и установленной тарифной ставки оклада.



Использование повременной формы оплаты требует соблюдения ряда условий:

- Высокий уровень квалификации и ответственности работника;
- Четко налаженный учет и контроль;
- Отработанная система установления сменных заданий на основе хронометражных наблюдений и статистических данных о работе оборудования;
- Высокий уровень исходных тарифных ставок, окладов, обеспечивающих материальную заинтересованность в высокопроизводительном труде;
- Возможность обеспечить высокую прибыльную работу предприятия на основе заключенных соглашений и договоров.

Системы повременной оплаты труда

- Простая повременная:
 - повременно-почасовая;
 - повременно-поденная;
 - повременно-помесячная;
- Повременно-премиальная.

Не только за отработанное время, но и начисляются за высокое качество выполненной работы.

- Система оплаты труда должна соответствовать типу Компании

В формализованной компании:

построение системы
«регулярного менеджмента»

Инструментализм:

- Четкость регламентов;
- Формализованные показатели премирования;
- Стабильность;
- Невысокая доля премиальных выплат;
- Жесткая иерархия;
- Решения принимаются на верхнем уровне

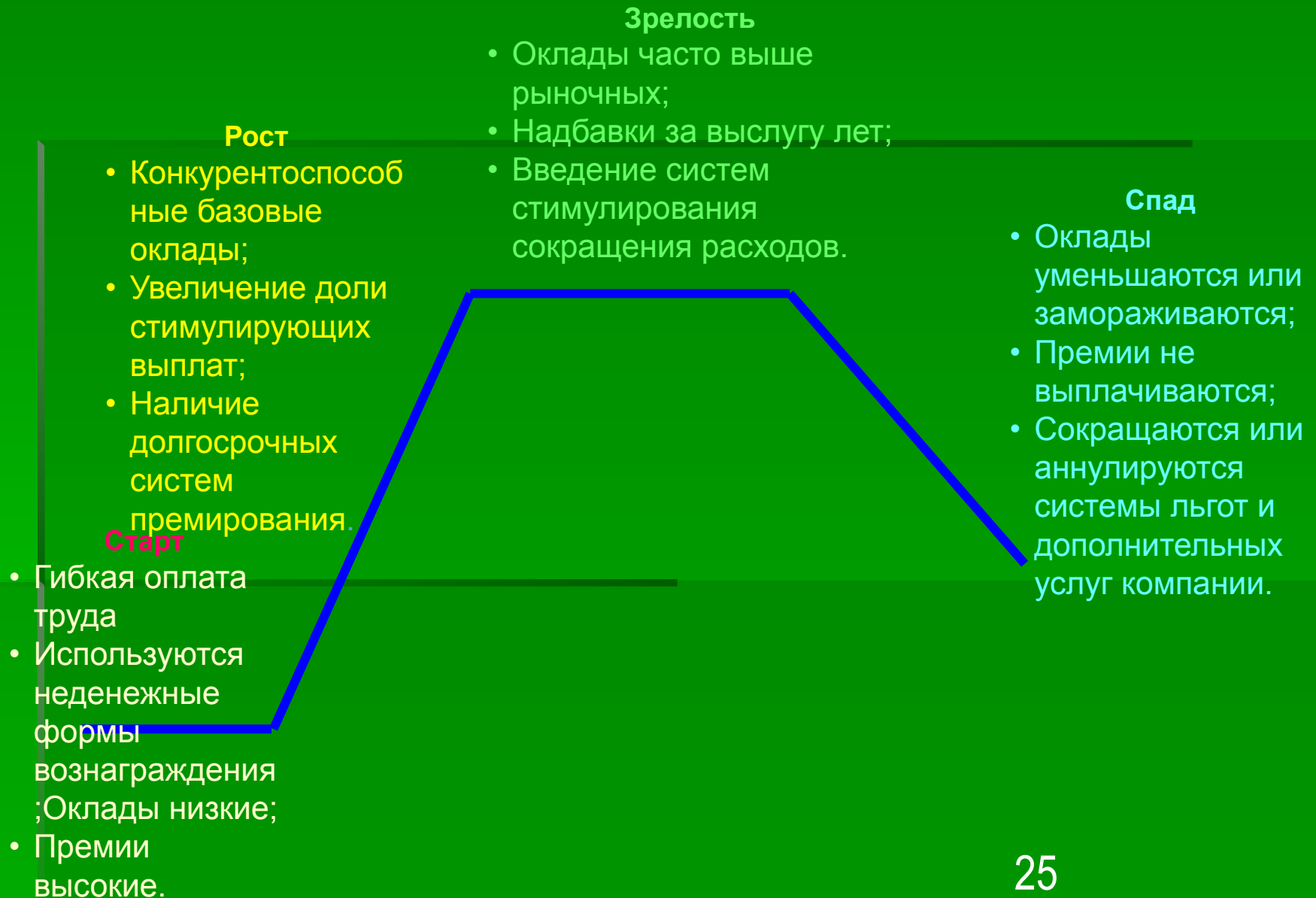
В предпринимательской компании:

«Инновационный менеджмент»

Гибкость во всем:

- Высокая доля премиальных выплат;
- Инициатива по изменению системы на нижних уровнях;
- Гибкие показатели премирования;
- Оценка со стороны руководителя и коллег;
- Проектный метод

Материальное стимулирование и цикл развития организации



Цель работы по оптимизации системы материального стимулирования

Целью работы является создание четкой, ясной, эффективной с точки зрения корпоративных целей и удобной в использовании компенсационной политики Компании.

Компенсационная политика – четкое формулирование целей различных элементов системы стимулирования, объединение их в единую систему, формализация (создание документа), разъяснение сотрудникам принципов вознаграждения

(кому, когда, за что, сколько и в какой форме).

Подход к построению системы Постоянных (базовых) выплат:



Структура постоянных выплат



Постоянные выплаты – совокупность базовых выплат и постоянных доплат (надбавок) к должностному окладу (сверхурочные, доплата за совмещение, за работу в ночное время, за квалификацию, ученую степень и т.д.)

Должностной оклад или базовая ставка – почасовые, недельные или месячные выплаты, которые сотрудник получает за работу в данной должности. Отражает квалификацию, опыт и уровень ответственности сотрудника и выплачивается за качественное выполнение должностных обязанностей.

Ежемесячная (ежеквартальная) премия по результатам работы

- **Определение соотношения постоянной и переменной части:**
 - Чем больше результат зависит от личного вклада, тем больше переменная часть
 - Для стабильно работающих промышленных предприятий лучшие практики - 70:30.
- **Соотношение единое для всех групп руководителей, либо различается:**
 - По уровням иерархии
 - По направлениям деятельности
 -
 -
- **Периодичность начисления и выплат:**
 - С ростом должностного уровня период начисления и выплат увеличивается, чтобы обеспечить ориентацию на достижение более долгосрочных целей
 - Ежемесячное начисление и выплаты для всех категорий руководителей



Группы критериев начисления и выплат переменной части (многофакторность)

- **«Производство»** - изготовление продуктов/ предоставление услуг (результатов деятельности, имеющих ценность для потребителя, внешнего или внутреннего) в соответствии с утвержденными планами и требуемыми качественными характеристиками. Производственные показатели основные, и в доле премиальных выплат должны составлять 30-50%.
- **«Потребители»** - предоставление продукта потребителю (как внешнему, так и внутреннему), доставка готовой продукции с учетом их запросов и потребностей, высокий уровень удовлетворенности потребителей, связанный с сокращением сроков реагирования на их запросы, соблюдение стандартов рабочего взаимодействия. Это также очень важный показатель, его доля должна составлять 20-30%.
- **«Инновации»** - оптимизация используемых технологий, внедрение новых организационных схем и подходов к работе, повышающих экономичность и результативность деятельности, внедрение рационализаторских предложений, использование информационных технологий, освоение новых направлений деятельности возглавляемых подразделений. Вес показателя – 10%.
- **«Персонал»** - низкие показатели текучести персонала, развитие и обучение персонала, благоприятный психологический климат, отсутствие конфликтов и нарушений дисциплины, командный дух. Вес показателя – не менее 10%
- **«Отсутствие претензий к деятельности возглавляемого подразделения со стороны непосредственного руководителя».** Для того, чтобы снизить масштаб возможных злоупотреблений со стороны субъективно настроенных руководителей, вес показателя не должен быть 10 %.

Премия за выдающиеся достижения



- Начисляется за достижение выдающихся результатов в работе, выполнение сложных разовых или внеплановых работ, приносящих значительный положительный эффект для предприятия.
- Основанием для начисления премии за выдающиеся результаты работы могут стать следующие события:
 - исключительно интенсивная и результативная работа за период;
 - действия сотрудника, повлекшие экономию денежных средств Компании;
 - особый вклад в усиление перспективной рыночной позиции Компании;
 - особый вклад в совершенствование системы управления Компанией;
 - особый вклад в развитие продуктов/услуг/профессионального потенциала Компании;
 - успешное проведение разовых трудоемких мероприятий, успешное завершение длительных проектов;
 - другие основания, по решению Управляющего директора Компании



Методы оценки работ

Оценка рабочих мест – определение ценности каждой работы

в ее отношении к другим работам в организации.

Аналитические методы

Компонентный метод

Балльно-факторный метод

- Работы разбиваются на компоненты.
- Более объективны.
- Взвешивается от 4 до 10 факторов.
- Достаточно сложный и трудоемкий метод.

Неаналитические методы

Метод ранжирования

Метод парных сравнений

Метод классификации

- Работы анализируются в целом.
- Более субъективны, проще и дешевле при использовании.

Примеры факторов оценки должностей

Компенсационные факторы – характеристики работы, которые важны для организации настолько, что она готова за них платить.

Факторы HayGroup

- Необходимые знания (Know-How)
- Решение проблем (Problem Solving)
- Ответственность (Responsibility)

Факторы Rayter Inc.

- Мастерство и знания
- Усилия
- Ответственность

Факторы CIPD

- Знания и навыки
- Коммуникации и взаимодействие
- Принятие решений
- Влияние
- Управление людьми
- Свобода действий
- Рабочее окружение
- Финансовая ответственность

Факторы российской консалтинговой компании

- Навыки
- Ответственность
- Руководство
- Условия работы

Пример описания фактора «Навыки»

Выполнение простых, рутинных заданий. Работа с оборудованием и исполнение простых процедур. Не требует предварительного обучения или опыта.

Знание основных процедур и операций. Навыки в использовании процедур и работы с оборудованием, требующих наличия среднего уровня предварительного обучения и опыта.

Знание стандартизированных, но более сложных процедур и операций, требующих обучения и опыта. Навыки в использовании процедур, или работа с различным оборудованием с какими-то целями или выполнение стандартных операций.

Знание процедур в специализированной или технической сфере для исполнения различных комплексных заданий. Требуется значительное обучение и опыта. Навыки по применению сложных процедур, требующих суждения, использовать и настраивать различное оборудование или процессов с определенной целью или исполнению стандартных, специальных и диагностических операций.

Знание широкого спектра процедур и операций, требующих специальных навыков, приобретенных в результате специального и обширного обучения. Независимое суждение – важный элемент для должностей на данном уровне.

Построение структуры окладов



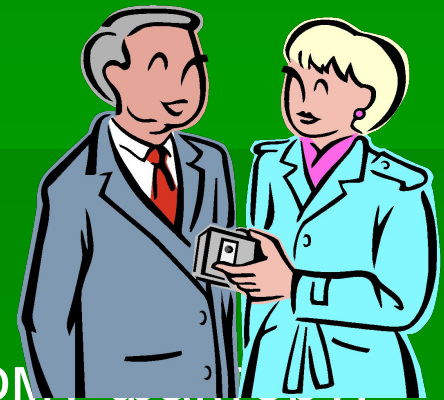
- **Определение количества грейдов.**
- **Определить перекрытие вилок. Перекрытие считается правильным, когда максимум одной вилки находится на уровне средней точки вилки следующей ступени в карьерной лестнице.**
- **Определить спрэд вилки. Могут быть неодинаковыми для разных грейдов. Большие спрэды применяются там, где хотят подчеркнуть повышенную оплату за опыт, стаж и работу в условиях высокой неопределенности.**

Последовательность работ по построению системы грейдов и окладов



Измерение ценности позиций (должностей)

- Определить факторы и субфакторы, описать их;
- Создать комитет экспертов, обязательно с участием первого лица;
- Взять описания рабочих мест (должностей);
- Взять описание факторов;
- Уточнить веса факторов;
- Произвести оценку должностей по каждому фактору;
- Вычислить интегральную оценку позиции.



Пример взвешенной оценки факторов



Определение категорий должностей



Категория должности	Уровень иерархии	Диапазон баллов для уровня иерархии
Руководитель I категории	V	
Руководитель II категории	IV	
Руководитель III категории	III	
Руководитель IV категории	II	
Руководитель V категории	I	

Категория должности	Уровень иерархии	Диапазон баллов для уровня иерархии
Руководители	Ш-V	
ИТР	II-IV	
Рабочие	I-Ш	
Вспомогательный административный персонал	I-Ш	

Пример оценки должности: Руководитель отдела поставок

Фактор	Уровень					Удельный вес	Балльное значение
	1	2	3	4	5		
Уровень принимаемых решений				4		16,88	67,50
Самостоятельность решений		2				9,38	18,75
Финансовая и имущественная ответственность			3			17,50	52,50
Ответственность за жизнь и здоровье других сотрудников		2				10,63	21,25
Разнообразие задач		2				10,63	21,25
Уровень образования			3			8,13	24,38
Опыт			3			13,75	41,25
Интенсивность взаимодействий					5	13,13	65,63
ИТОГО							312,50

Измерение удовлетворенности потребителя

Параметры оценки Взаимодействие с потребителем	баллы в диапазоне 0-10, где 0-худший показатель, 5 – средний показатель, 10 – лучший показатель
1. Оперативное реагирование на запросы потребителей. Например, реагировать на запросы цехов по вопросам эксплуатации оборудования в течение 30 минут с момента их звонка	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Дружественный, благоприятный и спокойный тон при разрешении проблемных ситуаций	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Не допускал критики в отношении других подразделений или работников, искал пути выхода, а не виноватого	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. Правильно определял проблему, предлагал эффективные пути ее решения	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. Брал на себя ответственность за решение проблем, возникших по вине поставщика услуги	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6. Работа выполнена в установленные нормативом сроки	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Пример: Критерии оценки деятельности Коммерческого директора

	Критерий	Вес критерия, %
1.	Стратегическое управление Коммерческой службой Предприятия Достижение плановых показателей по объемам закупок и продаж за отчетный период в соответствии с существующими стандартами и нормативами.	50
2.	Высокий уровень удовлетворенности клиентов, отсутствие жалоб и рекламаций, развитие гармоничных отношений с актуальными и потенциальными клиентами	20
3.	Разработка и реализация стратегии по эффективному освоению новых рынков сбыта (выход на новые рынки сбыта, приоритет на высокомаржинальную продукцию, совершенствование системы продаж, логистики и взаимодействия с клиентами).	10
4.	Эффективная работа подчиненных сотрудников, благоприятный психологический климат в подчиненных коллективах, отсутствие дисциплинарных нарушений и служебных злоупотреблений (хищений). Добросовестность и ответственность подчиненного персонала при выполнении профессиональных задач.	10
5.	Отсутствие обоснованных претензий Управляющего к деятельности подразделений коммерческой службы за отчетный месяц.	10

Пример: Расчет премиальных выплат для Коммерческого директора

- Оклад Коммерческого директора с надбавками составляет 55.000 рублей/ мес.
- Максимальный размер премии – 50% от оклада = 27.500 руб./ мес.
- Максимально возможный доход по итогам месяца: $55.000 + 27.500 = 82.5.000$ руб.
- Результаты оценки деятельности Коммерческого директора:
 - К.1. «+» - плановые показатели продаж были достигнуты - 50%
 - К.2. «+» - жалоб и рекламаций от клиентов не поступало - 20%
 - К.3. «-» - в отчетном периоде инновации не предлагались и не внедрялись - 0%
 - К.4. «-» - зафиксировано нарушение дисциплины в отделе продаж - 0%
 - К.5. «+» - претензий Управляющего к деятельности Ком. Службы нет - 10%
 - Всего по 5 критериям оценки показатель выполнения - 80%
- Начисление премиальных выплат: $27.500 \times 0.8 = 22.000$ руб.
- Совокупный доход за месяц: $55.000 + 22.000 = 77.000$ руб.



Порядок внедрения новой системы стимулирования

- **Формализация новой компенсационной политики;**
- **Обучение руководителей всех уровней новой компенсационной политике;**
- **Проведение «пилотного» проекта в течение 3-х месяцев (1 месяц – по-старому, 1 месяц – наибольшую, 1 месяц – по-новому);**
- **Процедуры текущих консультаций руководителей по вопросам оплаты труда;**
- **Мониторинг уровня удовлетворенности новой системой компенсаций;**
- **Процедуры возможной коррекции компенсационной политики.**

