

# Управление персоналом и организационное поведение

## 7. Управление показателями труда и вознаграждением

Проф. Дульзон А.А.

**2010**

# Содержание курса

1. Введение
2. Этические принципы взаимодействия людей в человеческом обществе
3. Поведение индивидумов, групп и организаций
4. Мотивация персонала
5. Взаимодействие работников организации
6. Обеспечение организации трудовыми ресурсами
7. Управление показателями труда и вознаграждением

# **7. Управление показателями труда и вознаграждением**

- 7.1. Оценка видов работ
- 7.2. Оценка результатов труда и поведения работников
- 7.3. Система управления вознаграждением
- 7.4. Охрана труда
- 7.5. Управление карьерой
- 7.6. Высвобождение персонала

# Цели и принципы управления показателями труда

- Управление показателями труда (УПТ) направлено на получение более высоких результатов от организации, групп и отдельных работников.
- УПТ связано с тем, что люди делают (работа), как они это делают (поведение), и чего они достигают (результаты).
- УПТ превращает корпоративные цели в цели работника, группы, отдела или подразделения.
- УПТ поощряет самоуправление работников своими показателями труда.
- УПТ требует открытого и честного стиля управления, который поддерживает двустороннюю связь между руководителями и подчиненными.
- УПТ требует постоянной обратной связи. Цикл обратной связи дает возможность опыту и знаниям, приобретенным людьми в процессе работы, изменять корпоративные цели.

# Процесс управления показателями труда

- УПТ является непрерывным и постоянно развивающимся процессом, в котором показатели труда со временем повышаются. Оно охватывает все формальные и неформальные меры, предпринимаемые организацией для повышения собственной эффективности, а также производительности подразделений и отдельных работников, и для постоянного развития знаний, навыков и компетентности.
- Цели должны быть *согласованы*, а не поставлены, и это соглашение должно быть достигнуто в открытых диалогах между руководителями и работниками в течение всего года.
- При оценке показателей труда следует избегать негативных формулировок. Лучше использовать сравнение показателей труда с ожиданиями и избегать оценок, которые сравнивают работников между собой. Например, можно использовать шкалу: «высоко эффективный» (выше обычных ожиданий), «эффективный» (соответствует обычным ожиданиям от роли), «развивающийся» (большинству целей и стандартов удовлетворяет, но в некоторых областях требуется дальнейшее развитие), «возможны улучшения» (вклад почти удовлетворяет ожиданиям, но есть возможности для улучшения).

# 7.1. Оценка работы

- Оценка видов работы представляет собой систематический процесс, который устанавливает относительную ценность различных видов работ внутри организации.
- Задачи оценки видов работ:
  - создать разумную основу для проектирования и поддержания справедливой и оправданной структуры зарплаты;
  - содействовать управлению относительными различиями в зарплате, существующими между должностями внутри организации;
  - обеспечить согласованность между сложностью работ и ставками зарплаты;
  - сопоставлять ценность разных видов работ для того, чтобы можно было обеспечить равную оплату за равный труд.

# Аргументы «за» и «против» формальной оценки видов работ

- **Аргументы в защиту формальной оценки работ:**
  - необходимо логическое обоснование для принятия решений о категориях работ и ставках оплаты, и эти решения нужно объяснять;
  - необходим последовательный подход к управлению относительными показателями различий в заработной плате;
  - вопрос равной оплаты за равный труд может быть разрешен только при использовании формальной и аналитической методик оценки работ.
- **Аргументы «Против»:**
  - не доказано, что какая-то из рассмотренных методик валидна, т.е. измеряет то, что должна измерять, или надежна, т.е. приводит к одинаковым результатам в разных случаях;
  - все формальные методы оценки работ вырождаются, по мере того, как меняется организация; происходит дрейф с неоправданными изменениями категорий, в результате чего структура оплаты становится несправедливой;
  - программы оценки работ требуют значительных затрат на установку и поддержание.

# Подходы к оценке видов работ

- Неаналитические программы:
  - ранжирование видов работ;
  - парное сравнение;
  - классификация работ;
  - сопоставление с внутренним эталоном.
- Аналитические программы – это ранжирование по факторам и баллам.
- Рыночное ценообразование – устанавливает стоимость работы, опираясь на рыночные ставки.
- Программы, основанные на квалификации или компетенциях – скорее оценивают людей, а не работу.



# Неаналитические программы оценки видов работ

- Ранжирование видов работ – подход, при котором сопоставляются виды работ в целом без отдельной оценки их различных аспектов. Это самый простой и быстрый способ оценить работы, однако он не имеет объективной основы. Но люди считают выполненное ими ранжирование справедливым, когда работу оценили по отношению к остальным видам работ.
- Классификация видов работ - метод сравнения видов работ в целом со шкалой. Шкала является определителем уровней. Определяя уровни, пытаются принять во внимание различимую разницу в квалификации, компетентности и ответственности. Пытаются также учесть специальные критерии, такие как уровень принятия решений, знания, используемое оборудование, образование и подготовку, необходимую для выполнения данного вида работ.

# Балльно-факторная оценка видов работ

- Метод включает в себя:
  - выбор соответствующих данной работе факторов;
  - шкалу рейтинга факторов;
  - вес факторов.
- Различают три группы факторов:
  - факторы на входе – знания и навыки или другие личные характеристики, необходимые для выполнения этой работы. Это могут быть профессиональные знания, навыки ручного или умственного труда, научная, техническая и профессиональная квалификация и т.д.;
  - процесс – это характеристики работы, которые определяют требования к ее исполнителям (умственные и физические усилия, решение проблем, сложность, оригинальность, творчество, умение работать в команде умение работать с людьми, условия работы, ее опасность или вредность и т.д.);
  - факторы на выходе – влияние, которое исполнитель может оказать на конечные результаты (ответственность за результат, качество, прибыль, ответственность за человеческие и денежные ресурсы, полномочия по принятию решений и последствия ошибок)

# Пример определения фактора и его уровней

- Определение фактора: количество и разнообразие задач, выполняемых исполнителем данной работы и диапазон применяемых навыков.
- Определение уровней:
  1. Работа с высокой степенью повторяемости, в которой одна и та же задача выполняется без значительных вариаций.
  2. Выполняется узкий круг задач, которые тесно связаны друг с другом и требуют применения ограниченного числа навыков.
  3. Существует некоторое разнообразие видов деятельности, хотя они связаны друг с другом. Необходимо применять довольно широкий набор навыков.
  4. Выполняются разнообразные связанные между собой задачи. Применяется широкое многообразие организаторских, технических и управленческих навыков.
  5. Выполняется широкое многообразие задач, многие из которых не связаны друг с другом. Применяется широкое многообразие профессиональных и управленческих навыков.
  6. Работа включает в себя различные направления и требует выполнения широкого диапазона обязанностей, сильно отличающихся друг от друга.

# Факторная программа с баллами, проставленными в соответствии с весовыми коэффициентами

Факторы	Уровни					
	1	2	3	4	5	6
Знания и навыки	20	40	60	80	100	120
Ответственность	20	40	60	80	100	120
Решения	15	30	45	60	75	90
Сложность	10	20	30	40	50	60
Контакты	10	20	30	40	50	60

# Пример подсчета оценки работ

Фактор	Установленный уровень	Баллы
Знания и навыки	3	60
Ответственность	4	80
Решения	4	60
Сложность	5	50
Контакты	3	30
Общий балл		280

# Преимущества и недостатки балльно-факторных систем

- Преимущества:
  - они позволяют достичь некоторой степени объективности и последовательности при вынесении суждений;
  - они, по меньшей мере, кажутся объективными, и если даже они не таковы, это качество заставляет людей воспринимать их как справедливые;
  - они дают рациональную основу для разработки системы оплаты труда.
- Недостатки:
  - их сложно разрабатывать, устанавливать и поддерживать;
  - они производят иллюзорное впечатление научной точности. На деле все также необходимо использовать **суждения** при выборе факторов, определении уровней для каждого фактора, принятия решения о весовых коэффициентах.

## 7.2. Оценка результатов труда и поведения работников

- Работники зачастую не знают, что от них ждет руководство и каковы критерии оценки их деятельности и сама оценка.
- Оценка труда работников должна производиться регулярно, не реже раза в год, желательно в письменной и устной формах.
- Функции оценки работников:
  - обсуждение успехов и промахов работника, степени достижения ранее согласованных целей;
  - поддержание эффективной и обоснованной системы вознаграждения;
  - кооперация, мотивация, идентификация;
  - основание для планирования повышения/понижения в должности;
  - согласование новых целей;
  - выявление пожеланий работника;
  - улучшение взаимоотношений между руководителями и подчиненными;
  - фиксация ноу-хау;
  - определение необходимости и вида обучения/повышения квалификации.

# Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard)

- Система представляет собой инструмент для оценки деятельности руководящего звена корпораций.
- Задание традиционных финансовых показателей недостаточно для обеспечения долгосрочного успеха предприятия. Поэтому они дополняются стратегически важными факторами.
- Система содержит финансово-экономические показатели, показатели ориентации на клиентов, показатели внутренних производственных процессов и показатели обучения и развития.
- Система показателей увязывается с переменной частью вознаграждения, которая в некоторых фирмах достигает 40% общего вознаграждения.



# Проблемы оценки показателей труда

- Результат труда зависит от многих факторов, часть из которых могут быть не учтены.
- Поставленные цели могут быть нереальными.
- Внешняя и внутренняя среда предприятия в течение года может существенно измениться.
- Результаты великолепной работы могут проявиться с большим временным лагом.

Поэтому наряду с системой согласованных формальных показателей всегда должен присутствовать здравый смысл. В противном случае можно через короткое время получить стойкий демотивирующий эффект.

# Обратная связь «на 360 градусов»

- Под обратной связью «на 360 градусов» понимается получение данных о показателях труда работника на основании многих источников – от человека, которому он подчиняется, от непосредственных подчиненных, от равных ему работников (членов группы или коллег из других отделов) и от внешних и внутренних потребителей. Иногда к этому добавляют процесс самооценки.
- Действие всеобъемлющей обратной связи основано на двух ключевых допущениях:
  - осознание любых противоречий между тем, как мы видим себя, и тем, как нас видят другие, усиливает самосознание;
  - более развитое самосознание является ключом к максимальным показателям труда (прежде всего, управленческого).
- Метод особенно полезен для руководителей, поскольку их работу редко можно оценить только цифрами.

## **7.3. Системы управления вознаграждением**

# Введение

- В рыночной экономике заработная плата выражает главный и непосредственный интерес наемных работников, работодателей и государства. Нахождение взаимовыгодного механизма реализации и соблюдения интересов указанного трехстороннего партнерства является одним из главных условий развития производства и составляет предмет функции управления трудом и заработной платой.
- Всем работникам платят за то, что они делают в своих организациях, некоторым больше, чем другим, но в принципе - в соответствии с тем, "чего они стоят" на рынке рабочей силы. Эта стоимость зависит от производительности (эффективности и результативности) отдельного работника или групп работников.
- Разработка эффективной и результативной системы вознаграждения является важной частью процесса руководства человеческими ресурсами.
- Эффективная система вознаграждения нужна, чтобы привлекать и удерживать компетентных и талантливых лиц, которые могут помочь организации в выполнении ее заданий и задач.

# Оплата труда

- Управление системой оплаты труда является одной из наиболее сложных и чувствительных областей управления организацией.
- Менеджеру, которому приходится заниматься системой оплаты труда, разработкой положений об оплате труда и премировании, следует использовать специальную литературу. При этом можно порекомендовать **критически** прочитать несколько книг **разных** авторов, попытаться отличить теоретические положения и желаемое от практически реализуемого. Кроме того, полезно обсудить эти вопросы с людьми, имеющими реальный опыт работы с той или иной системой оплаты труда и премирования.
- Дело в том, что, пожалуй, ни по одному вопросу, кроме политики, у нас не было столько лжи и фарисейства, сколько их было по проблемам трудовых нормативов, зарплаты и премирования.
- К примеру, на практике оценка загруженности непроизводственного персонала чаще всего производилась и производится сейчас не на основе нормативов, а на основании субъективных наблюдений руководителя.

# Оплата труда

- Система мотивов и стимулов труда должна опираться на нормативный уровень трудовой деятельности.
- Конвенция Международной Организации Труда от 01.07.1949 г. № 95 « Об охране заработной платы» дает следующее определение заработной платы:
  - ***«Термин «заработная плата» означает, независимо от названия и метода исчисления, всякое вознаграждение или всякий заработок, исчисляемые в деньгах и устанавливаемые соглашением или национальным законодательством, которые в силу письменного или устного договора о найме предприниматель уплачивает за труд, который либо выполнен, либо должен быть выполнен, или за услуги, которые либо оказаны, либо должны быть оказаны».***
- ***В международной практике ориентиром для методик оценки трудовых процессов является так называемая «женевская схема», принятая на Первом Международном конгрессе по оценке труда в Женеве в 1950 г.***

# Характеристики труда по Женевской схеме

- **Женевская схема предлагает выделять следующие характеристики труда:**
  - **нервно-психические и физические нагрузки;**
  - **квалификацию (профессиональное образование, опыт работы, мыслительные способности);**
  - **ответственность за средства труда, результаты процесса труда и безопасность;**
  - **влияние на работника факторов окружающей среды.**

# Факторы, влияющие на системы вознаграждения и премий

- **Вид выполняемой работы.**
- **Вид экономической деятельности предприятия.** (Работа в частном секторе обычно обеспечивает более высокий уровень зарплаты, чем в общественном. Отрасль промышленности также влияет на зарплату).
- **Трудо- и капиталоемкость.** (При высокой капиталоемкости каждому работнику необходим высокий уровень знаний и навыков. Эти высококвалифицированные работники обычно требуют высокого уровня зарплаты).
- **Философия руководства.** (У каждой организации своя философия в отношении окладов. Некоторые платят минимум, который они обязаны платить, в то время, как другие платят по средним или более высоким нормам, чтобы привлечь и удержать наиболее талантливых людей).
- **Географическое положение.** (предложение и спрос на рабочую силу и процент занятости в конкретной части страны влияет на уровень зарплаты, который должен быть предложен, чтобы привлечь и удержать компетентных работников).



# Факторы, влияющие на системы вознаграждения

- **Рентабельность компании.** (Прибыльная компания может иметь возможность обеспечить более высокий уровень зарплаты или некую систему участия в прибылях).
- **Размер компании.** (Часто почасовая оплата работников в больших компаниях превышает оплату работников более мелких компаний).
- **Стаж работы в компании и производительность работника.** (Во многих организациях уровень зарплаты работнику увеличивается с каждым годом стажа. Но многие организации также поощряют работников, которые достигли высокого уровня производительности, увеличивая их зарплату посредством своего рода наградной системы или системы оплаты по труду, чтобы нанять и удержать рабочую силу).

# Система управления вознаграждением

- Система вознаграждения работников состоит из политики, процессов и практических мер, интегрированных в рамках организации и направленных на вознаграждение работников в соответствии с их вкладом, навыками, компетенцией и их рыночной стоимостью.
- Система вознаграждения состоит из финансовых вознаграждений (фиксированной и переменной оплаты труда) и льгот, предоставляемых работникам, которые вместе составляют суммарную оплату. Система включает в себя также поощрения нефинансового характера (признание, похвалы, достижения, ответственность и личный рост).
- Система вознаграждения отражает то, что ценит данная организация, и за что она готова платить.
- Рыночная стоимость отдельных работников может быть гораздо выше общих рыночных ставок, и если не вознаграждать их труд соответствующим образом, они могут продать свои таланты другой организации.

# Цели управления вознаграждением

- Общая цель управления вознаграждением – достижение организацией стратегических и краткосрочных целей за счет обеспечения ее квалифицированной, компетентной, приверженной и мотивированной рабочей силой.
- Конкретные цели:
  - распространить информацию о ценностях организации, показателях работы, нормах, ожиданиях;
  - поощрять поведение, которое вносит вклад в достижение целей данной организации и в сбалансированную систему показателей ее работы;
  - поддерживать программу организационных перемен, связанных с культурой, процессами и структурой;
  - поддерживать реализацию основных ценностей в таких сферах, как качество, забота о клиенте, работа в команде, инновации, гибкость и скорость реакции;
  - обеспечивать стоимость – не следует предпринимать никаких инициатив в сфере вознаграждения, если нет уверенности что они прибавят стоимость. Никакие практические процедуры вознаграждения не должны применяться, если они не приводят к добавлению стоимости.

# Цели вознаграждения с точки зрения работника

- С точки зрения работника система вознаграждения должна:
  - рассматривать их как заинтересованных лиц, которые имеют право участвовать в разработке политики вознаграждения, затрагивающей их интересы;
  - соответствовать их ожиданиям о том, что с ними будут обращаться справедливо, беспристрастно и последовательно, учитывая выполняемую ими работу и внесенный ими вклад;
  - быть прозрачной – работники должны знать, какова политика выплаты вознаграждения в организации и как она влияет на них.

# Основная заработная плата

- **Основная заработная плата** обеспечивает минимум оплаты труда при условии отработки необходимого количества рабочего времени, стимулирует рост профессионального мастерства и повышение квалификации работника.
- Метод начисления основной заработной платы зависит от системы оплаты труда.
- При сдельной системе основной заработок рабочих определяется путем умножения фактически выполненного объема работ в натуральных измерителях на сдельную расценку по видам работ.
- При повременной оплате основная заработная плата рабочих определяется путем умножения часовой тарифной ставки на фактически отработанное время в отчетном месяце.
- Для служащих - основная заработная плата рассчитывается путем умножения должностного оклада на процент выполнения нормативного времени или дневной ставки оплаты труда на число отработанных дней за месяц.

# Дополнительная заработная плата

- **Дополнительная заработная плата** включает различные виды доплат, надбавок и компенсаций за дифференцированные условия труда и квалификацию работника. К ней относятся:
  - доплаты за неблагоприятные и вредные условия труда, доплаты за работу по технически обоснованным нормам, надбавки за совмещение профессий и выполнение дополнительных обязанностей, доплата за работу в вечернюю и ночную смены, доплата бригадирам и звеньевым за руководство, надбавки за классность водителей и машинистов, надбавки за ученые степени и звания, почетные звания, установленные государством, персональные надбавки руководителям и специалистам за квалификацию, доплаты за ненормируемый рабочий день, оплата сверхурочных часов, работы в выходные и праздничные дни, доплата за время выполнения государственных обязанностей, другие индивидуальные стимулирующие выплаты.
  - Перечисленные выше надбавки, доплаты и компенсации чаще всего начисляются в виде определенных, установленных государством или предприятием, процентов к основной заработной плате, выплачиваются из фонда оплаты труда и также относятся на себестоимость продукции.

# Вознаграждение за конечный результат

- **Вознаграждение за конечный результат** выплачивается из фонда оплаты труда за достижение определенных результатов деятельности предприятия (организации), а также отдельных структурных подразделений.
- Вознаграждение стимулирует групповые интересы, поощряет коллективизм в достижении конечных результатов производства и чаще всего распределяется по коэффициенту трудового участия или вклада (КТУ, КТВ).
- На практике вознаграждения выплачиваются за следующие результаты: увеличение объема товарной продукции, работ и услуг; рост производительности труда (выработки); повышение качества продукции, работ и услуг, своевременный и досрочный ввод объектов в эксплуатацию, внедрение изобретений и рационализаторских предложений в НИИ, КБ и на предприятиях, экономию ресурсов (материальных, технических, финансовых, энергетических), другие виды достигнутых результатов.
- Как правило, конечные результаты указываются в годовых и квартальных планах, и в случае их перевыполнения появляется дополнительный фонд оплаты труда, который идет на выплату вознаграждения.

# Премия за основные результаты работы и материальная помощь

- **Премия за основные результаты**, как и вознаграждение, стимулирует достижение конечных результатов предприятия или структурного подразделения в целом, однако выплачивается, как правило, из прибыли предприятия.
- **Материальная помощь** выплачивается из фонда материального поощрения за счет прибыли и имеет целью обеспечение социальных гарантий и благ для работников за счет предприятия. Материальная помощь выплачивается в виде компенсационных выплат в чрезвычайных или экстремальных ситуациях: смерть сотрудника или его близких родственников, свадьба сотрудника или его близкого родственника, для приобретения лекарств или платного лечения сотрудника, при несчастных случаях (пожар, авария, травма, гибель имущества), к очередному отпуску для приобретения путевки, для завершения творческой работы (книги, диссертации, художественного произведения). Материальная помощь оказывается по личному заявлению сотрудника по распоряжению руководителя предприятия и является эпизодической формой оплаты труда.



# Политика государства в области заработной платы

- Политика государства в области заработной платы заключается в рациональном использовании экономических рычагов и стимулов. **К ним относятся:**
- прямые и косвенные налоги на заработную плату;
- рациональное определение минимального размера заработной платы;
- индексация доходов и вкладов населения в связи с инфляцией;
- обеспечение социальных гарантий работникам (пенсии, стипендии, пособия безработным, выплаты по больничным листам и др.);
- финансирование расходов на образование, науку, культуру и здравоохранение;
- ценовая политика государства в области товаров потребительской корзины, защита государством экспорта отечественных товаров и услуг, разумные таможенные пошлины на импорт зарубежных товаров и др.

# Политика государства в области заработной платы

- В настоящее время **государство практически утратило контроль над заработной платой**, а отдельные предприятия самостоятельно не в силах решить все проблемы организации и оплаты труда.
- Наемный работник заинтересован в высоких ставках оплаты и теоретически должен быть заинтересован в более эффективном использовании рабочего времени с тем, чтобы иметь возможность хорошо заработать. На этой основе должны возрастать его требования к соблюдению нормальных условий труда и оптимальной его напряженности.
- Работодатель в своем стремлении извлечь максимальную прибыль также должен быть заинтересован в рациональном использовании живого труда. Однако на практике на многих предприятиях рабочий день значительно превышает предусмотренный КЗоТ. Работодатели устанавливают завышенные производственные задания, не соблюдают нормы организации и охраны труда. Налицо прямая эксплуатация, результатом которой является ухудшение здоровья работников.
- В демократической рыночной экономике велика роль нормирования труда, суть которой заключается в обеспечении социальной и правовой защиты наемного работника при интенсификации производства, в создании нормальных условий труда. Гарантом выполнения социальной функции нормирования должно выступать государство.

# Основные принципы оплаты труда

- Учет размера минимальной оплаты труда, установленной государством,
- максимальная самостоятельность предприятия в вопросах организации и оплаты труда,
- опережающие темпы роста производительности труда по сравнению с темпами роста заработной платы,
- оплата по конечным результатам производства и в соответствии с количеством затраченного труда,
- поощрение высокого качества продукции, труда, работ и услуг,
- материальная заинтересованность работников в росте производительности труда,
- обеспечение рациональных соотношений в оплате сложного и простого, умственного и физического труда,

# Основные принципы оплаты труда

- обеспечение соотношений в оплате труда отдельных профессий, категорий и групп,
- индексация заработной платы в соответствии с темпами инфляции,
- обеспечение оптимального удельного веса заработной платы в себестоимости продукции,
- анализ средней заработной платы по аналогичным предприятиям отрасли народного хозяйства, планирование ее превышения,
- анализ средней заработной платы одного работника в регионе (районе) и планирование ее превышения,
- выбор рациональной системы оплаты труда (сдельной, повременной) для отдельных категорий работников,
- обеспечение социальной защищенности работников предприятия с помощью государственных и внутрифирменных гарантий труда
- анализ динамики роста заработной платы и отдельных ее компонентов (оклады, тарифные ставки, вознаграждения, премии).

# Тарифные системы

- Тарифные системы являются инструментом дифференциации заработной платы по сложности труда.
- **Тарифная система** представляет собой совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется регулирование заработной платы различных категорий персонала.
- Составными элементами тарифной системы являются тарифные ставки, квалификационные разряды, должностные оклады, квалификационные категории.

# Тарифная сетка

- Тарифная сетка характеризуется:
  - тарифной ставкой первого разряда,
  - диапазоном тарифной сетки,
  - Тарифными разрядами,
  - тарифными коэффициентами,
  - абсолютным и относительным возрастанием тарифных коэффициентов.

# Тарифная ставка

- **Тарифная ставка** - это выраженная в денежной форме оплата труда рабочего за единицу рабочего времени.
- Тарифная ставка служит основой для определения заработной платы всех категорий рабочих.
- Расценки для оплаты труда рабочих-сдельщиков определяются исходя из тарифной ставки соответствующего разряда работ, а для рабочих-повременщиков рассчитываются исходя из присвоенного разряда и отработанного времени.
- В большинстве отраслей народного хозяйства действуют часовые и дневные тарифные ставки.

# Квалификационный разряд, должностной оклад и квалификационные категории

- **Квалификационный разряд** характеризует уровень достигнутой квалификации рабочего и определяется на основе Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих (ЕТКС). Например, токарь II разряда, фрезеровщик IV разряда и т.д.
- **Должностной оклад** - это заработная плата служащего за выполнение закрепленных за ним функциональных обязанностей. В большинстве отраслей народного хозяйства России действуют месячные должностные оклады.
- **Квалификационные категории** характеризуют уровень квалификации, достигнутый управленческим персоналом, и определяются на основе Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих. Например, конструктор II категории, экономист 1 категории, старший научный сотрудник и т.д.



# Сдельная оплата труда

- *Сдельная оплата труда* предусматривает оплату труда исходя из фактически выполненного объема работ в натуральных измерителях (единицах готовой продукции) и установленных нормативов заработной платы (расценок) на единицу готовой продукции.
- Достоинство сдельной оплаты труда состоит в установлении непосредственной связи между результатами работы и размером вознаграждения.
- Для организации использование сдельщины означает, что одна из важнейших составляющих ее издержек - затраты на рабочую силу - изменяется в зависимости от объемов производства, что снижает степень финансового риска.

# Недостатки сдельной системы оплаты труда

- Качество и сдельщина - вещи практически несовместимые.
- Чтобы добиться необходимого уровня качества руководству приходится создавать дорогостоящие отделы технического контроля, которые значительно увеличивают издержки, но, как правило, не достигают цели.
- Использование сдельной оплаты часто приводит к возникновению напряженной ситуации в организации, поскольку рабочие-сдельщики оказывают сильное давление на бригадиров и мастеров, занятых приемом произведенной продукции.
- Поэтому, сдельная система является достаточно дорогой, как с точки зрения прямых, так и косвенных издержек. Известно много случаев умышленного ограничения производительности труда рабочими-сдельщиками, добивавшимся повышения расценок. Нередко они прибегают к открытому **саботажу**.
- Кроме того, сдельная система увязывает заработок работника исключительно с его индивидуальными результатами, оставляя без внимания работу подразделения и организации в целом, что отрицательно сказывается на коллективной мотивации и групповой работе.

# Характер зависимости производительности труда от материального поощрения



Рост производительности труда объясняется повышением степени удовлетворения основных потребностей работника. Область стабилизации определяется достижением работником физических пределов своих возможностей. Область спада объясняется снижением качества работы в погоне за увеличением материального стимулирования.

# Виды сдельной оплаты труда

- **Индивидуальная сдельная оплата** предусматривает планирование и учет труда по отдельным рабочим.
- **Коллективная (бригадная) сдельная оплата** построена на планировании и учете труда по группе рабочих (бригаде).
- **Прямая сдельная оплата** предусматривает, что рабочий получает заработную плату пропорционально объему выполненных работ по действующим расценкам заработка за отдельные виды работ.
- **Сдельно-премиальная оплата** предусматривает наряду с получением основной заработной платы по сдельному наряду за выполненный объем работ и согласно действующим расценкам премии за обусловленный конечный результат (сроки или качество работ).
- **Аккордная оплата труда** – разновидность сдельной оплаты труда, когда в качестве единицы продукции принимается изделие, комплекс работ и услуг, на которые составляются калькуляции затрат труда и заработной платы. В отличие от прямой сдельной оплаты расчет заработной платы ведется по более крупным единицам готовой продукции.
- **Аккордно-премиальная система** предусматривает дополнительно к сдельному заработку, начисленному по нормативу, выплату премии за результаты и качество труда (сокращение нормативного срока, высокое качество продукции).
- Особой разновидностью сдельной формы заработной платы являются **комиссионные или системы стимулирования продаж**

# Повременная система оплаты труда

- Повременная оплата труда применяется в тех случаях, когда не представляется возможным пронормировать затраты труда.
- Заработная плата начисляется исходя из числа отработанных часов и квалификации работника, определенной с помощью тарифной ставки или должностного оклада.
- Повременная оплата может быть **индивидуальная**, когда планирование и учет заработной платы ведутся по отдельным работникам, и **коллективная**, когда оплачивается труд целого подразделения (бригады), а распределение внутри него происходит по КТУ.

# Виды повременной оплаты труда

- **Прямая повременная оплата труда** применяется для оплаты труда технических специалистов и служащих: вахтеров, лифтеров, курьеров, охранников, вспомогательных рабочих и т.п., когда оплата не связывается напрямую с качеством труда и не содержит никаких премиальных доплат.
- **Повременно-премиальная система оплаты труда** применяется для вспомогательных рабочих высокой квалификации, работающих на сложном оборудовании, машинах и механизмах, которые наряду с оплатой отработанного времени получают премию за высокое качество труда, безаварийную работу, сдачу в срок готовой продукции.
- **Окладно-премиальная система оплаты труда** применяется для руководителей и специалистов. Для каждого работника согласно штатному расписанию устанавливается должностной оклад, который отражает квалификацию работника, а в зависимости от достигнутых результатов руководители и специалисты премируются за выполнение плана и высокое качество труда.

# Групповые системы оплаты труда

- ***Вознаграждение по итогам работы подразделения***  
(бригадный подряд, работа на единый наряд, аккордная система).
  - Устанавливается единый фонд заработной платы для сотрудников подразделения, при условии выполнения этим коллективом определенных производственных заданий.
  - Распределение коллективного заработка осуществляется членами бригады. Широко используется метод коэффициентов трудового участия (КТУ), при котором бригада устанавливает каждому своему члену КТУ, отражающий степень его вклада в достижение общего результата и определяющий его долю в коллективном заработке.
  - Система делает возможной ситуацию, при которой вознаграждение отдельных работников значительно выше их индивидуального вклада, поскольку результаты группы достигаются за счет усилий других ее членов.
  - Поэтому многие организации используют смешанные системы заработной платы - одна часть вознаграждения каждого работника зависит от результатов работы группы (как правило, переменная), другая от его индивидуальных особенностей (как правило, постоянная - должностной оклад).

# Групповые системы оплаты труда

- Вознаграждение по итогам работы структурного подразделения.
  - Поскольку структурные подразделения являются обычно либо центром издержек (головная организация устанавливает им план по величине издержек), либо центром прибыли (план по прибыли), двумя наиболее распространенными методами переменного вознаграждения являются планы "участия в сокращении издержек" и "участия в прибыли".
  - Использование систем вознаграждения по итогам работы структурного подразделения позволяет соединить финансовые интересы каждого сотрудника с целями подразделения.
  - Сложность применения данного метода, особенно в больших организациях, связана с ограниченными возможностями отдельного сотрудника повлиять на конечные результаты компании.



# Премирование труда

- Премирование труда является дополнительной формой вознаграждения персонала наряду с заработной платой, выплачиваемой в случае достижения плановых результатов предприятием в целом или его конкретным подразделением.
- Используется два основных вида премий: по результатам работы организации в целом и по результатам работы самого сотрудника.
  - **Индивидуальное премирование** - это вознаграждение работника за выполнение его должностных обязанностей, за вклад в реализацию целей организации, который он осуществляет на своем рабочем месте.
  - **Коллективное премирование**, направлено на мотивацию социальных групп.

# Премирование труда

- **Премирование из выручки** предусматривает, что работник или подразделение получает свою долю вознаграждения при достижении определенного, заранее обусловленного объема (выручки, реализации, продажи, сбыта продукции) в виде некоторого процента с выручки или абсолютной величины премии.
- **Премирование из дохода** позволяет увязать получение вознаграждения с достижением определенного экономического результата (валового, хозрасчетного или чистого дохода) в виде заранее установленного процента с дохода или абсолютной величины премии. Премирование из дохода является главной формой поощрения в бригадном и коллективном подряде.
- **Премирование из прибыли** предусматривает, что работник или подразделение получают свою долю вознаграждения при достижении определенной величины прибыли (валовой, чистой) в виде фиксированного процента с прибыли. Однако реальное влияние на прибыль оказывает только высшее руководство предприятия.

# Проблемы премирования

- Многолетний опыт показывает, что каждое премирование в коллективе неизменно порождает волну напряжения.
- Коун утверждает, что любая система премирования или доплат за результативность обладает свойством снижать энтузиазм людей по отношению к работе, и тем самым снижает стремление к выполнению ее в совершенстве.
- С другой стороны, очевидно, что с помощью премий можно эффективно и быстро решать неотложные задачи организации и возникшие проблемы.
- Поэтому, полный отказ от премирования, по крайней мере, в настоящее время, вероятно, также был бы ошибкой.
- В связи с этим внимание необходимо сосредоточить на том, чтобы минимизировать отрицательные эффекты и, во всяком случае, чтобы всегда было ясно, за что и в каком размере дается премия.

# Смягчение проблем премирования

- Вознаграждаемое поведение и само вознаграждение должны быть разделены минимально возможным промежутком времени. В противном случае люди могут неправильно интерпретировать, что вознаграждается.
- Не следует создавать систем, вызывающих борьбу за вознаграждение или награду между людьми, типа «работник месяца». Существенно лучше системы, в которых производится оценка всех работников на основе сравнения с одним стандартом или собственным предыдущим результатом. Каждый, кто достигает стандарта или улучшает свое предыдущее достижение награждается.
- Должна прослеживаться ясная связь между вознаграждением и результатом.
- Стимулы должны быть основаны на простых и понятных положениях, должны быть известны сотрудникам и привязаны к результатам предприятия в целом.
- Вознаграждение должно быть достижимым.
- Стимулы должны быть направлены не на индивидуальные, а на коллективные результаты.

# Нетрадиционные системы оплаты труда

- **Система бонусов** выражается в виде разовых выплат из прибыли (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение). За рубежом это, как правило, годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонус, связанный со стажем работы и размером получаемой заработной платы. Различают также бонусы за отсутствие прогулов в подразделении, за экспортные заслуги, за выслугу лет, целевые бонусы.
- **Приобретение акций компании.** (Опционы). Эта форма вознаграждения, используемая современными корпорациями для стимулирования своих сотрудников (в первую очередь руководителей, заключается в предоставлении им возможности приобрести акции корпорации по фиксированной цене в определенный момент времени в будущем.)

# ОПЦИОНЫ

- Данный метод вознаграждения устанавливает зависимость между будущим доходом сотрудника и курсом акций корпорации.
- Участвуя в плане приобретения акций, сотрудники становятся непосредственно заинтересованными в повышении их курса и, следовательно, увеличении рыночной ценности компании, и связывают свое благополучие в долгосрочной перспективе с ее процветанием.
- Опционы являются практически бесплатной для организации формой вознаграждения, поскольку они предоставляют сотруднику *возможность приобрести* акции по фиксированной цене, а не награждают его бесплатным пакетом акций.

# Системы платы за знания и компетенции.

- Основопологающим принципом этих систем является вознаграждение работника за овладение дополнительными навыками или знаниями, а не за потенциальный вклад занимаемой им должности в достижение целей организации.
- Важной задачей организации является определение "знаний" (навыков, квалификаций, умений), за обладание которыми она собирается вознаграждать работников. Этот набор "знаний" не должен быть постоянным - при изменении стратегических целей организации критические навыки могут (часто должны) измениться.
- Компетенции в самом общем виде представляют собой качества или навыки человека, которые позволяют выполнять определенные профессиональные функции.
- Компетенции являются характеристикой человека, а не должности, поэтому переносятся с одного рабочего места на другое вместе с сотрудником.
- Человек должен быть в состоянии продемонстрировать компетенции на практике для того, чтобы они могли служить основой для вознаграждения.

# Проблемы связанные с внедрением платы за знания.

- Введение системы может привести к значительным изменениям в уровне оплаты отдельных работников (как в сторону повышения, так и понижения), что может вызвать острый конфликт в коллективе. Избежать конфликта можно, оставив неизменными исторически сложившиеся базовые оклады и начав применять систему платы за знания в момент их периодического повышения.
- Система нейтральна к результатам работы отдельного сотрудника, подразделения и всей организации, т.к. она вознаграждает его потенциал (знания и навыки), а не результаты. Хорошо образованный, но плохо работающий сотрудник будет получать более высокую зарплату, чем передовой работник, обладающий ограниченной квалификацией.
- При использовании метода платы за знания издержки организации на заработную плату становятся постоянными, т.е. не изменяются при снижении или увеличении объемов реализации.
- Определение степени развития (наличия) у сотрудников определенных навыков, знаний и, особенно, компетенций является достаточно сложным и не всегда абсолютно объективным процессом.



# Условия, преимущества и недостатки основных систем заработной платы

Система	Условия	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4
Повременная оплата	Там, где трудно измерить и контролировать качество или где производительность далека от критической	Проста, легко реализуется, легко начисляется, обеспечивает хорошие отношения с работниками	Плохо стимулирует, терпима к плохим производственным показателям
Сдельная оплата	Для специфических видов работ, когда высоко значение денежного вознаграждения	Вознаграждение непосредственно связано с результатами	Источник конфликтов и недовольств, если не гарантирует минимального дохода

# Условия, преимущества и недостатки основных систем заработной платы

Система	Условия	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4
Ставка + надбавка за высокие индивидуальные показатели	Там, где труд можно измерить, а деньги мотивируют	Хорошо мотивирует, т.к. непосредственно связана с вознаграждением	Сложна в использовании, способствует конфликтам, не способствует групповой отдаче
Ставка + надбавка за показатели группы (бригады, цеха, отдела)	Там, где трудно определить индивидуальные показатели и где хорошая атмосфера в группах	Хорошая мотивация при условии, что связь между усилиями и вознаграждением воспринимается на индивидуальном уровне	Сложна в использовании из-за неравных индивидуальных условий, что может вызвать некритичность к слабым показателям

# Условия, преимущества и недостатки основных систем заработной платы

Система	Условия	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4
Ставка + надбавка по результатам работы всего предприятия	Хороший климат в отношениях администрации с работниками	Обеспечивает введение изменений, способствует вовлеченности работников	Нечеткая связь между индивидуальным вкладом и вознаграждением
Премияльная надбавка в соответствии с заслугами работника	Там, где трудно оценить конечный результат или когда на результат влияет множество факторов	Стимулирует не только производственные, но и другие значимые для организации показатели	Трудно обеспечить сопоставимость неоднородных случаев, велика вероятность субъективности

# Условия, преимущества и недостатки основных систем заработной платы

Система	Условия	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4
Участие в прибылях в соответствии с финансовыми показателями компании	Там, где публикуются показатели финансовой деятельности компании и где практикуется участие работников в делах компании	Обеспечивает идентификацию работников с делами компании, вознаграждение связано с конъюнктурой рынка	Не существует четкой связи между вознаграждением и индивидуальным вкладом, вознаграждение зависит от факторов, на которые работники не имеют влияния

## 7.4. Охрана труда персонала

- Состояние охраны труда в любой организации решающим образом зависит от позиции верхнего уровня руководства. Это не только вопрос техники или организации производства, но, прежде всего, моральная обязанность каждого руководителя.
- Руководители нижнего уровня и рядовые исполнители зачастую рассматривают многие правила техники безопасности как помеху для работы. Нужно стремиться довести до их сознания, что каждый пункт правил буквально написан кровью: кто-то когда-то погиб, и на основе анализа несчастного случая появился новый пункт в правилах. В качестве возражения работники нередко ссылаются на, так называемую, «японскую забастовку» – работу по правилам. В таких возражениях есть доля истины, особенно если работа по охране труда чересчур формализована.
- Наибольшее раздражение у квалифицированных работников вызывает ежегодная пересдача экзаменов по ТБ. Здесь, видимо, если имеется уверенность в достаточной квалификации работников, целесообразно не устраивать формального экзамена с билетами, а провести собеседование по актуальным для предприятия и конкретного работника вопросам охраны труда и обсудить замечания, которые были сделаны за прошедший год службой охраны труда.

# Охрана труда персонала

- Несчастные случаи просто так не происходят. Исходной базой для них являются опасные ситуации, которые имеют место во много раз чаще. Если из них работник и руководители не делают необходимых выводов, то несчастный случай запрограммирован. Обычно он является результатом комбинации факторов, которые делают его, если не неизбежным, то весьма вероятным.
- Основная доля несчастных случаев и материального ущерба имеет место по причине неправильного поведения людей.

# Примеры опасных ситуаций

№	Характеристика опасных ситуаций	Примеры опасных ситуаций
1.	Все, что может вызвать падение	Вода или жир на полу; Прокладывание провода; Осколки (обломки) на полу; Покрытие пола гладким металлом; Испорченное или плохо положенное половое покрытие; Оставленные на полу предметы; Повреждение лестницы и ступеней Уступ на полу и т.д.
2.	Падающие предметы	Кирпичи, трубы, инструмент и т.п.
3.	Риск пожара, взрыва	Электрическая проводка, химическое вещество, воспламеняющиеся материалы
4.	Выступы, выдающиеся части	Все опасно выступающие углы или предметы, которые могут вызвать травму
5.	Ситуации, способные перерасти в опасные (многие из которых требуют защитной одежды или защитных приспособлений)	Высотные работы, вспышки, радиация, шум, повышенная или пониженная температура и т.д.

# Охрана труда персонала

- Управление персоналом обязательно включает в себя специальное обучение сотрудников необходимым им правилам техники безопасности. И это обязанность, которой не удастся избежать любому руководителю. Обучение правилам техники безопасности и охраны здоровья - единственная форма обучения, которая является обязательной по закону.
- Для того чтобы быть уверенным, что правила по технике безопасности выполняются, любому руководителю необходимо вести контроль над их соблюдением. Наиболее распространен и, видимо, наиболее эффективен для предупреждения несчастных случаев метод регулярных обходов. Метод позволяет выявить опасные ситуации до их перерастания в несчастные случаи и инциденты.



## 7.5. Управление карьерой

- Цели управления карьерой:
  - гарантировать, что потребности организации в преемственности управления удовлетворяются;
  - обеспечить перспективным работникам обучение и практический опыт, который позволит им работать на том уровне ответственности, которого они способны достичь;
  - дать имеющим потенциал работникам рекомендации и оказать поддержку, если они хотят реализовать свой потенциал и сделать успешную карьеру с помощью организации и своих талантов и стремлений.

# Планирование карьеры

- Планировать карьеру следует для большинства менеджеров, а не только для выдающихся. Их тоже нужно мотивировать, поощрять и предоставлять им любые возможности для применения их навыков и способностей.
- Планирование карьеры основывается на том, что нужно организации. Но потребности организации не будут удовлетворены, если не удовлетворяются потребности работников. Поэтому необходимо учесть, что:
  - сотрудники организации должны рассматриваться как люди с уникальными потребностями, желаниями и способностями;
  - работников больше мотивирует организация, которая отвечает их стремлениям и потребностям;
  - работники могут расти, изменяться и находить новые направления для деятельности, если предоставить им надлежащие возможности, поощрение и руководство.

## 7.6. Высвобождение персонала

(общие основания прекращения трудового договора, ст. 77 ТК)

1. Соглашение сторон
2. Истечение срока трудового договора за исключением случаев, когда трудовые отношения фактически продолжаются и ни одна из сторон не потребовала их прекращения
3. Расторжение трудового договора по инициативе работника
4. Расторжение трудового договора по инициативе работодателя
5. Перевод работника по его просьбе или с его согласия на работу к другому работодателю или переход на выборную работу (должность)
6. Отказ работника от продолжения работы в связи со сменой собственника имущества организации, изменением подведомственности (подчиненности) организации либо ее реорганизации
7. Отказ работника от продолжения работы в связи с изменением существенных условий трудового договора
8. Отказ работника от перевода на другую работу вследствие состояния здоровья в соответствии с медицинским заключением
9. Отказ работника от перевода в связи с перемещением работодателя в другую местность
10. Обстоятельства, не зависящие от воли сторон
11. Нарушение установленных Трудовым Кодексом или иным федеральным законом правил заключения трудового договора, если это нарушение исключает возможность продолжения работы

# Расторжение трудового договора по инициативе работодателя (ст. 81 ТК)

1. Ликвидация организации либо прекращение деятельности работодателем – физическим лицом
2. Сокращение численности или штат работников организации
3. Несоответствие работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие:
  1. Состояния здоровья в соответствии с медицинским заключением
  2. Недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации
4. Смены собственника имущества организации (в отношении руководителя организации, его заместителей и главного бухгалтера)
5. Неоднократного неисполнения работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание

# Расторжение трудового договора по инициативе работодателя (ст. 81 ТК)

## 6. Однократного грубого нарушения работником трудовых обязанностей

- Прогула (отсутствия на рабочем месте без уважительных причин более четырех часов подряд в течение рабочего дня)
- Появления на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения
- Разглашения охраняемой законом тайны (государственной, коммерческой, служебной и иной), ставшей известной работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей
- Совершения по месту работы хищения (в т.ч. мелкого) чужого имущества, растраты, умышленного его уничтожения или повреждения, установленных вступившим в законную силу приговором суда или постановлением органа, уполномоченного на применение административных взысканий
- Нарушения работником требований по охране труда, если это нарушение повлекло за собой тяжкие последствия (несчастный случай на производстве, авария, катастрофа) либо заведомо создавало реальную угрозу наступления таких последствий

# Расторжение трудового договора по инициативе работодателя (ст. 81 ТК)

7. Совершение виновных действий работником, непосредственно обслуживающим денежные или товарные ценности, если эти действия дают основания для утраты доверия к нему со стороны работодателя
8. Совершения работником, выполняющим воспитательные функции, аморального поступка, несовместимого с продолжением данной работы
9. Принятия необоснованного решения руководителем организации (филиала, представительства), его заместителем и главным бухгалтером, повлекшего за собой нарушение сохранности имущества, неправомерного его использования или иной ущерб имуществу организации
10. Однократного грубого нарушения руководителем организации (филиала, представительства), его заместителями своих трудовых обязанностей
11. Представление работником работодателю подложных документов или заведомо ложных сведений при заключении трудового договора
12. Прекращение допуска к государственной тайне, если выполняемая работа требует допуска к государственной тайне
13. Предусмотренных трудовым договором с руководителем организации, членами коллегиального исполнительного органа организации
14. В других случаях, установленных Трудовым Кодексом и иными федеральными законами

1. ***Увольнение работника по инициативе администрации – дело всегда конфликтное.*** Поэтому строгое соблюдение всех формальных правил является залогом успеха. В противном случае суд восстановит работника на работе, даже если по существу руководитель прав, и судья в душе с ним согласен. Иногда прямое увольнение неприемлемо по каким-либо мотивам. В этом случае эффективным способом увольнения или перемещения работника является реорганизация подразделения.
2. Главной задачей служб управления персоналом при работе с увольняющимися сотрудниками является максимально возможное смягчение перехода в иную производственную, социальную, личностную ситуацию.
3. Своевременные перемещения, переподготовка, прекращение приема на вакантные рабочие места, а также осуществление социально-ориентированного отбора кандидатов на увольнение (в зависимости от возраста, стажа работы, семейного положения и количества детей, возможности получения работы на внешнем рынке труда и т.п.) позволяют регулировать внутриорганизационный рынок труда в процессе планирования сокращения персонала.

# Увольнение в связи с с уходом на пенсию

- Увольнение из организации вследствие ухода на пенсию характеризуется рядом особенностей, отличающих его от других видов увольнений:
  - выход на пенсию может быть заранее предусмотрен и спланирован с достаточной точностью по времени;
  - это событие связано с весьма специфическими изменениями в личной сфере;
  - значительные перемены в образе жизни человека весьма наглядны для его окружения;
  - в оценке предстоящего выхода на пенсию человеку свойственна некоторая раздвоенность, определенный разлад с самим собой.
- Поэтому процесс выхода на пенсию, а также нахождение человека в новой социальной роли являются в цивилизованных странах объектом достаточно пристального внимания. Это внимание исходит как от государства, так и от организации, где человек трудился и вносил свой вклад в общее дело. Проводятся курсы подготовки к выходу на пенсию, применяется, так называемое, *«скользящее пенсионирование»*